

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

“Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada al servicio técnico y a la venta de equipos informáticos y electrónicos, ubicada en la ciudad de Guayaquil”.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del título de:

Ingeniera en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Presentado por:

Daniela Brillith Mora Oviedo
Vanessa Alejandra Rodríguez Chuchuca

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2018

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mi madre querida, mi amiga incondicional, a quien admiro y amo mucho. Me ha enseñado que la confianza en mí misma, el esfuerzo y la dedicación, son acciones fundamentales para alcanzar mis metas. Como destellos de luz han aparecido personas que hoy son muy especiales en mi vida, me han demostrado que existe el amor verdadero y las segundas familias, también les dedico este proyecto.

Daniela Brillith Mora Oviedo

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento a Dios, con él todo es posible siempre que nos esforcemos, agradezco a mi madre, una mujer luchadora y de admirar, de ella he recibido apoyo, esfuerzo y amor. Agradezco a mi padre por su apoyo, a mi tía Maruchi por estar siempre pendiente de nosotros; a mis hermanos y amigos por preocuparse por mis avances profesionales. Y agradezco a CVA, una persona muy valiosa y especial en mi vida, por su apoyo en mis decisiones.

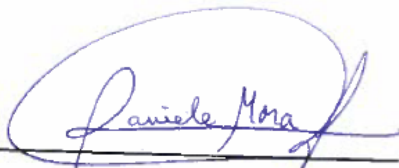
Daniela Brillith Mora Oviedo

Le doy gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi carrera profesional. A mi madre, por siempre estar pendiente de mi bienestar, por su apoyo incondicional en las buenas y en las malas. A mi padre porque a pesar de la distancia siempre darne los mejores consejos que un padre puede dar a su hija. A mi familia, por siempre motivarme a superarme, por sus consejos y regaños. Y a todas las personas que han contribuido en mi desarrollo profesional.


Vanessa Alejandra Rodríguez Chuchuca

DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Daniela Brillith Mora Oviedo y Vanessa Alejandra Rodríguez Chuchuca, y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



Daniela Brillith Mora Oviedo



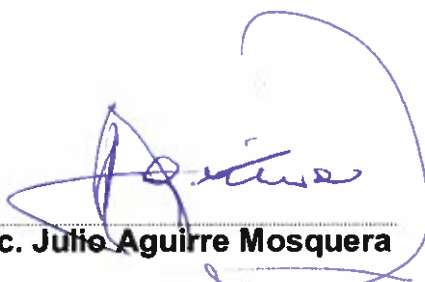
Vanessa Alejandra Rodríguez Chuchuca

EVALUADORES



Alfredo Armijos

PROFESOR DE LA MATERIA



Ec. Julio Aguirre Mosquera

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El desarrollo de un sistema de gestión por procesos permite a las PYMES estructurar los procesos que realizan a diario, a través de la elaboración de un “Manual de procesos” que sirva de guía para la correcta ejecución de las actividades de cada uno, con el fin de identificar puntos críticos que requieran mejoras, tales como, optimización de tiempos y reestructuración de políticas, a una empresa que se dedica a la venta y servicio técnico de productos informáticos.

Para el diseño del sistema de procesos se han utilizado técnicas de recopilación de información, tales como: observación directa, entrevistas realizadas al personal sobre cada uno de los procesos analizados y cuestionarios. Además, se han utilizado diferentes herramientas administrativas que han ayudado a identificar los principales puntos críticos que poseía la organización.

Además, se han propuesto mejoras en torno a cada problema identificado, de las cuales se esperarían obtener resultados orientados hacia la gestión de clasificar requerimientos del cliente/usuario de acuerdo al tiempo incurrido para ser atendido, a la reducción de costos asociados a la disposición de equipos reparados y no retirados, y un adecuado seguimiento de clientes.

En conclusión, por cada propuesta planteada se esperarían incurrir en costos viables con beneficios alcanzables, de tal manera que la empresa pueda implementar mejoras que contribuyan eficientemente al incremento de ingresos y sobre todo a la satisfacción del cliente/usuario.

Palabras Claves: Diseño, Herramientas, Mejoras, Indicadores, Manual

ABSTRACT

The development of a process management system allows SMEs to structure the processes they perform on a daily basis, through the preparation of a "Process Manual" that serves as a guide for the correct execution of each one's activities, with the To identify critical points that require improvements, such as time optimization and policy restructuring, to a company that is dedicated to the sale and technical service of computer products.

For the design of the process system, information gathering techniques have been used, such as: direct observation, interviews with staff on each of the processes analyzed and questionnaires. In addition, different administrative tools have been used that have helped identify the main critical points that the organization had.

In addition, improvements have been proposed around each identified problem, from which it would be expected to obtain management-oriented results of classifying customer / user requirements according to the time incurred to be served, to the reduction of costs associated with the provision of equipment repaired and not retired, and an adequate follow-up of clients.

In conclusion, for each proposed proposal we would expect to incur viable costs with achievable benefits, in such a way that the company can implement improvements that efficiently contribute to the increase of income and above all to the satisfaction of the client / user.

Keywords: Design, Tools, Improvements, Indicators, Manual

INDICE GENERAL

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
INDICE GENERAL	III
INDICE DE ILUSTRACIONES	VII
INDICE DE TABLA	VIII
Capítulo 1	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.2. Descripción del problema	2
1.3. Justificación del problema	5
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos	6
1.5. Alcance	6
1.6. Marco Teórico	7
1.6.1. Direccionamiento Estratégico	7
1.6.1.1. Visión	7
1.6.1.2. Misión	7
1.6.1.3. Valores	7
1.6.1.4. Objetivos estratégicos	7
1.6.1.5. Mapa Estratégico	7
1.6.2. Sistema de Gestión por procesos	8
1.6.2.1. Planteamiento de un Sistema de Gestión por Procesos	8
1.6.2.2. Identificación y secuencia de los procesos	9
1.6.2.2.1. Cadena de valor	9
1.6.2.2.2. Mapa de procesos	10
1.6.2.2.3. Matriz de Priorización	10
1.6.2.2.4. Selección de procesos críticos	11
1.6.2.3. Descripción de los Procesos	11
1.6.2.3.1. Diagramas de Flujo	11
1.6.2.4. Seguimiento, Medición y Análisis de los Procesos	12
1.6.2.4.1. Indicadores de un proceso	12
1.6.2.4.2. Cuadro de análisis de valor agregado	12
1.6.2.5. Mejora de los Procesos	13

1.6.2.5.1.	Diagrama de Ishikawa	13
1.6.2.5.2.	Matriz 5W+1H.....	13
1.6.3.	Técnicas de Análisis Administrativas.....	13
1.6.3.1.	Análisis FODA	14
1.6.3.2.	Análisis de Impacto Interno	14
1.6.3.3.	Análisis Impacto Externo	15
1.6.3.4.	Matriz de Aprovechabilidad	15
1.6.3.5.	Matriz de Vulnerabilidad	16
1.6.3.6.	FODA Estratégico.....	16
1.6.3.7.	Herramientas estratégicas	17
Capítulo 2.....		18
2.	METODOLOGÍA.....	18
2.1.	Diagnóstico de la empresa	18
2.1.1.	Análisis FODA	18
2.1.2.	Análisis de Impacto Interno	19
2.1.3.	Análisis de Impacto Externo.....	20
2.1.4.	Análisis de Aprovechabilidad	21
2.1.5.	Análisis de Vulnerabilidad	22
2.1.6.	FODA Estratégico.....	23
2.1.7.	Evaluación Estratégica Actual.....	24
2.1.7.1.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	24
2.1.7.1.1.	Poder de Negociación de los Proveedores	24
2.1.7.1.2.	Poder de Negociación de los Clientes.....	25
2.1.7.1.3.	Amenaza con entrada de nuevos competidores.....	25
2.1.7.1.4.	Amenaza de productos sustitutos	26
2.1.7.1.5.	Rivalidad entre competidores	26
2.2.	Direccionamiento Estratégico.....	27
2.2.1.	Visión.....	27
2.2.2.	Misión	27
2.2.3.	Objetivos Estratégicos.....	27
2.2.4.	Mapa estratégico	29
2.2.5.	Valores.....	30
2.3.	Sistema de Gestión por Procesos	30
2.3.1.	Cadena de Valor.....	31
2.3.2.	Mapa de Procesos.....	31

2.3.3.	Matriz de Priorización.....	33
2.3.4.	Selección de procesos críticos	34
2.3.5.	Estudio de procesos por área.....	35
2.3.5.1.	Análisis del subproceso Ventas Presenciales	35
2.3.5.1.1.	Diagrama de Flujo actual del subproceso Ventas Presenciales.....	35
2.3.5.1.2.	Análisis del Valor Agregado (AVA) de la situación actual del subproceso Ventas Presenciales	37
2.3.5.1.3.	Representación Gráfica del AVA de la situación actual del subproceso Ventas Presenciales	38
2.3.5.1.4.	Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Ventas Presenciales	39
2.3.5.1.5.	AVA de la situación mejorada del subproceso Ventas Presenciales.....	41
2.3.5.1.6.	Representación Gráfica del AVA de la situación mejorada del subproceso Ventas Presenciales.....	44
2.3.5.1.7.	Cuadro comparativo del subproceso Ventas Presenciales	45
2.3.5.1.8.	Indicadores del subproceso Ventas Presenciales	46
2.3.5.1.9.	Explicación de las mejoras planteadas en el subproceso Ventas Presenciales	48
2.3.5.1.10.	Diagrama de Ishikawa del subproceso Ventas Presenciales	48
2.3.5.1.11.	Matriz 5W+1H del subproceso Ventas Presenciales.....	49
2.3.5.2.	Análisis del subproceso Recepción y entrega de equipos.....	50
2.3.5.2.1.	Diagrama de Flujo actual del subproceso Recepción y entrega de equipos	50
2.3.5.2.2.	AVA de la situación actual del subproceso Recepción y entrega de equipos	52
2.3.5.2.3.	Representación Gráfica del AVA de la situación actual del subproceso Recepción y entrega de equipos.....	53
2.3.5.2.4.	Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Recepción y entrega de equipos	54
2.3.5.2.5.	AVA de la situación mejorada del subproceso Recepción y entrega de equipos	56
2.3.5.2.6.	Representación Gráfica del AVA de la situación mejorada del subproceso Recepción y entrega de equipos	57
2.3.5.2.7.	Cuadro comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso Recepción y entrega de equipos.....	57
2.3.5.2.8.	Indicadores del subproceso Recepción y entrega de equipos.....	58
2.3.5.2.9.	Explicación de las mejoras planteadas del subproceso Recepción y entrega de equipos	60
2.3.5.2.10.	Diagrama Ishikawa del subproceso Recepción y entrega de equipos ...	61
2.3.5.2.11.	Matriz 5W + 1H del subproceso Recepción y entrega de equipos.....	61

2.3.5.3.	Análisis del subproceso Seguimiento de Clientes.....	62
2.3.5.3.1.	Diagrama de Flujo actual del subproceso Seguimiento de Clientes.....	62
2.3.5.3.2.	AVA de la situación actual del subproceso Seguimiento de Clientes	63
2.3.5.3.3.	Representación Gráfica del análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Seguimiento de Clientes	63
2.3.5.3.4.	Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Seguimiento de Clientes	64
2.3.5.3.5.	AVA de la situación mejorada del subproceso Seguimiento de Clientes	65
2.3.5.3.6.	Representación Gráfica del AVA de la situación mejorada del subproceso Seguimiento de Clientes.....	66
2.3.5.3.7.	Cuadro comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso Seguimiento de Clientes.....	66
2.3.5.3.8.	Indicadores del subproceso Seguimiento de Clientes.....	67
2.3.5.3.9.	Explicación de las mejoras planteadas del subproceso Seguimiento de Clientes	68
2.3.5.3.10.	Diagrama Ishikawa del subproceso Seguimiento de Clientes	69
2.3.5.3.11.	Matriz 5W + 1H del subproceso Seguimiento de Clientes.....	69
Capítulo 3.....		70
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS		70
3.1.	Cumplimiento de Objetivos Específicos	70
3.2.	Resultados esperados de soluciones propuestas en herramientas administrativas.....	71
3.3.	Resultados esperados del plan de acción 5W+1H	79
3.4.	Diseño de Manual de Procesos	82
Capítulo 4.....		84
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		84
4.1.	Conclusiones.....	84
4.2.	Recomendaciones.....	87
Bibliografía.....		90
Anexos		92

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 Organigrama de la empresa	1
Ilustración 1.2 Mapa Estratégico	8
Ilustración 1.3 Cadena de Valor	9
Ilustración 1.4 Mapa de procesos	10
Ilustración 1.5 Matriz de Priorización	10
Ilustración 1.6 Símbolos más usados y Ejemplo de Flujoograma	11
Ilustración 1.7 Fichas de Indicador	12
Ilustración 1.8 Diagrama Ishikawa	13
Ilustración 1.9 Matriz 5w+1h	13
Ilustración 1.10 FODA	14
Ilustración 1.11 Matriz de Impacto Interno	14
Ilustración 1.12 Matriz de Impacto Externo	15
Ilustración 1.13 Matriz de Aprovechabilidad	15
Ilustración 1.14 Matriz de Vulnerabilidad	16
Ilustración 1.15 FODA Estratégico	16
Ilustración 1.16 Cinco Fuerzas de Porter	17
Ilustración 2.1 FODA de la empresa	18
Ilustración 2.2 Mapa Estratégico de la empresa	29
Ilustración 2.3 Organigrama por Procesos	30
Ilustración 2.4 Cadena de Valor	31
Ilustración 2.5 Mapa de procesos	31
Ilustración 2.6 Flujoograma actual del subproceso Ventas Presenciales	36
Ilustración 2.7 Representación gráfica de subproceso Ventas Presenciales actual	38
Ilustración 2.8 Flujoograma subproceso Ventas Presenciales mejorado	40
Ilustración 2.9 Comparación de situación actual y mejorada del subproceso Ventas Presenciales (módulo asesoría)	45
Ilustración 2.10 Ishikawa del subproceso Ventas Presenciales	48
Ilustración 2.11 Flujoograma subproceso Recepción y entrega de productos	51
Ilustración 2.12 Representación gráfica de subproceso Recepción y entrega de equipo actual	53
Ilustración 2.13 Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Recepción y entrega de equipos	55
Ilustración 2.14 Comparación de situación actual y mejorada del subproceso Recepción y entrega de equipos	57
Ilustración 2.15 Ishikawa del subproceso Recepción y entrega de equipos	61
Ilustración 2.16 Diagrama de Flujo actual del subproceso Seguimiento de Clientes	62
Ilustración 2.17 Representación gráfica de subproceso Seguimiento de clientes actual ..	63
Ilustración 2.18 Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Seguimiento de Clientes ..	64
Ilustración 2.19 Representación gráfica de subproceso Seguimiento de clientes mejorado	66
Ilustración 2.20 Comparación de situación actual y mejorada del subproceso Seguimiento de clientes	66
Ilustración 2.21 Ishikawa del subproceso Seguimiento de clientes	69

INDICE DE TABLA

Tabla 1.1	Análisis de Riesgos encontrados en la empresa	3
Tabla 1.2	Indicadores de Probabilidad de Ocurrencia e Impacto de Riesgos	5
Tabla 1.3	Diferenciación entre Organización Funcional y Por Procesos	8
Tabla 2.1	Matriz de Impacto Interno	19
Tabla 2.2	Matriz de Impacto Externo	20
Tabla 2.3	Matriz de Aprovechabilidad	21
Tabla 2.4	Nivel de Impacto	21
Tabla 2.5	Matriz de Vulnerabilidad	22
Tabla 2.6	Nivel de impacto	22
Tabla 2.7	Matriz FODA Estratégico	23
Tabla 2.8	Fuerzas y Debilidades de los proveedores	24
Tabla 2.9	Fuerzas y Debilidades de los Clientes	25
Tabla 2.10	Fuerzas y Debilidades de posibles competidores	26
Tabla 2.11	Fuerzas y Debilidades de productos sustitutos	26
Tabla 2.12	Fuerzas y Debilidades entre competidores	27
Tabla 2.13	Cuadro de Procesos y Subprocesos	32
Tabla 2.14	Matriz de Priorización	33
Tabla 2.15	Nivel de Impacto	34
Tabla 2.16	Subprocesos Críticos	34
Tabla 2.17	AVA Actual del subproceso Ventas Presenciales	37
Tabla 2.18	AVA Mejorado del subproceso Ventas Presenciales (Módulo normal)	41
Tabla 2.19	AVA del subproceso Ventas Presenciales (Módulo asesoría)	43
Tabla 2.20	Características del indicador de tiempo de permanencia en el sistema del subproceso Ventas Presenciales	46
Tabla 2.21	Ficha del indicador de tiempo de permanencia en el sistema del subproceso Ventas Presenciales	46
Tabla 2.22	Características del indicador de Clientes leales del subproceso Ventas Presenciales	47
Tabla 2.23	Ficha del indicador de Clientes leales del subproceso Ventas Presenciales	47
Tabla 2.24	Matriz 5W+1H del subproceso Ventas Presenciales	49
Tabla 2.25	Cuadro del AVA de la situación actual del subproceso Recepción y entrega de equipos	52
Tabla 2.26	Cuadro del AVA de la situación actual del subproceso Recepción y entrega de equipos	56
Tabla 2.27	Indicador del subproceso Recepción y entrega de equipos	58
Tabla 2.28	Características del indicador del subproceso Recepción y entrega de equipos	58
Tabla 2.29	Indicador del subproceso Recepción y entrega de equipos	59
Tabla 2.30	Característica del subproceso Recepción y entrega de equipos	59
Tabla 2.31	Matriz 5W+1H del subproceso Recepción y entrega de equipos	61
Tabla 2.32	AVA de la situación actual del subproceso Seguimiento de Clientes	63
Tabla 2.33	AVA de la situación mejorada del subproceso Seguimiento de Clientes	65
Tabla 2.34	Indicador del subproceso Seguimiento de Clientes	67

Tabla 2.35 Características de Indicador del subproceso Seguimiento de Clientes	67
Tabla 2.36 Características de Indicadores del subproceso Seguimiento de Clientes.....	68
Tabla 2.37 Indicadores del subproceso Seguimiento de Clientes	68
Tabla 2.38 Matriz 5W+1H del subproceso Seguimiento de clientes	69
Tabla 3.1 Análisis costo/beneficio para apertura de una sucursal	71
Tabla 3.2 Detalle cuantitativo de los resultados esperados	72
Tabla 3.3 Análisis costo/beneficio de participar en ferias informáticas-tecnológicas	73
Tabla 3.4 Decrecimiento anual promedio de la empresa.....	73
Tabla 3.5 Detalle cuantitativo de los resultados esperados de participación en ferias	74
Tabla 3.6 Análisis Costo/Beneficio de implementar facturación electrónica.....	74
Tabla 3.7 Análisis Costo/Beneficio de enfatizar en conocimiento del negocio por medio de publicidad masiva.....	75
Tabla 3.8 Resultados esperados enfatizar en conocimiento del negocio por medio de publicidad masiva	75
Tabla 3.9 Análisis Costo/Beneficio en búsqueda de nuevos proveedores para importación de artículos.....	76
Tabla 3.10 Análisis Costo/Beneficio de obsequiar artículos a clientes fijos y por volumen de compra/equipos reparados	77
Tabla 3.11 Detalle cuantitativo de los resultados esperado	77
Tabla 3.12 Análisis Costo/Beneficio de incentivar al personal	77
Tabla 3.13 Análisis Costo/Beneficio de implementar listado de descuentos en sistema contable	78
Tabla 3.14 Detalle cuantitativo del tiempo de las actividades por requerimiento	79
Tabla 3.15 Análisis Costo/Beneficio de contratar personal en atención al cliente e implementar un módulo de atención personalizada.....	79
Tabla 3.16 Costos asociados a equipos no retirados	80
Tabla 3.17 Análisis costo/beneficio de definir nuevas políticas que comprometan fuertemente al cliente en el retiro de sus equipos reparados.....	81
Tabla 3.18 Análisis Costo/Beneficio de contratar un asistente de facturación y cobranza para seguimiento de clientes	82
Tabla 3.19 Costo de implementación de un manual de procesos.....	83

Capítulo 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes de la empresa

A inicios de Diciembre del 2009 surgió la idea de brindar servicio técnico a equipos informáticos y tecnológicos, además de ofrecer ordenadores nuevos y sus componentes, con el fin de cumplir con los requerimientos y expectativas de los clientes. Para el año 2013, el contribuyente se estableció como persona natural obligada a llevar contabilidad según la normativa tributaria. Por lo que el 10 de Febrero del 2014, decidieron extender la infraestructura del negocio y cambiarse de ubicación a la Alborada octava etapa, y el 3 de Abril del 2014 se constituyeron como empresa. Desde entonces el negocio ha venido ofreciendo servicio técnico a ordenadores y variedad de productos innovadores y potenciales en el medio informático y tecnológico.

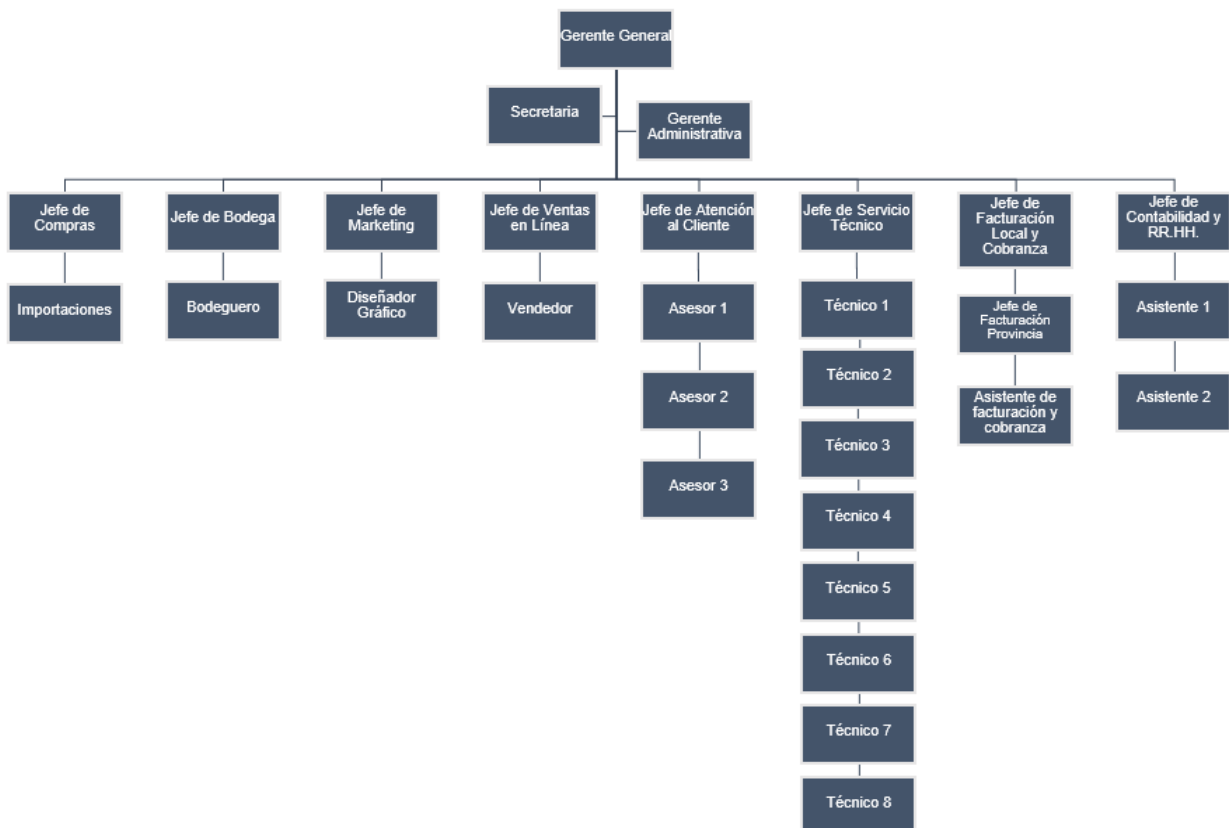


Ilustración 1.1 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

1.2. Descripción del problema

La empresa no cuenta con documentación que soporte los procedimientos que se realizan en cada de área de trabajo, esto conlleva a la deficiente detección de puntos críticos en los procesos.

En consecuencia, la empresa presenta actualmente dos riesgos de alto impacto no detectados a tiempo, siendo el primero, el tiempo de espera excesivo para ser atendidos, lo cual les genera malestar e impaciencia, reportando quejas y sugerencias asociadas a la misma, y el otro problema, se genera porque los clientes no retiran sus equipos reparados, ocasionando falta de espacio en bodegaje y costos asociados a la disposición de dichos equipos afectando al área de servicio técnico y consecuentemente al cobro asociado a dicha reparación.

A continuación se presenta un análisis de riesgos detectados en la empresa.

Tabla 1.1 Análisis de Riesgos encontrados en la empresa

MATRIZ DE RIESGOS								
PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTO
				PROB. DE OCURRENCIA	IMPACTO			
Compras y Bodegaje	Sondeo de demanda de productos	Selección errónea de productos a ofertar	Baja aceptación del producto	1	1	1	Bajo	Productos en stock y pérdida en inversión
	Compra y almacenamiento de mercadería	Pedidos exclusivos demoran aproximadamente un mes en ser importados	Pérdida de clientes por demora en pedidos	2	2	4	Bajo	Los clientes acuden a la competencia
		Falta de revisión de productos defectuosos antes de ingresar a bodega	Inventario defectuoso	4	2	8	Moderado	Reclamos de clientes en el proceso de ventas
		Compra de artículos innecesarios	Exceso de inventario	1	1	1	Bajo	Costos excesivos
		Falta de adquisición de productos	Déficit de inventario	1	1	1	Bajo	No se cubra con los requerimientos del cliente
		Incorrecto registro de datos de productos a bodega	Confusión y pérdida de tiempo en la búsqueda de productos	1	2	2	Bajo	Llamada de atención al personal a cargo
Marketing	Diseño de promociones y publicidad	Diseños poco creativos y atractivos	Falta de enfoque en contenido de interés y buen diseño de marketing	1	2	2	Bajo	Visitas poco recurrentes a las páginas
		Falta de técnicas de persuasión al cliente	Resultados nulos en respuestas a publicaciones	1	2	2	Bajo	Tiempo perdido en diseños
	Manejo de redes sociales	Automatización de mensajes y falta de publicaciones personalizadas	Falta de imagen de atención y cercanía con el usuario	1	2	2	Bajo	No obtener los resultados esperados
Ventas	Ventas Presenciales	Incorrecto registro de información del cliente	Datos incorrectos al momento de contactarlos	1	2	2	Bajo	Base de datos poco confiable
		Asesores no tienen acceso ni autorización para realizar descuentos	Tiempo de espera para aplicación de descuento e incumplimiento de expectativas hacia el cliente	3	2	6	Moderado	Pérdida en ventas
		Falta de instalación de módulos de atención al cliente	Excesivo tiempo de espera para ser atendidos y quejas asociadas a dicha espera	4	4	16	Extremo	Pérdida permanente de clientes
		Falta de clasificación de prioridades del cliente para ser atendidos						
		Falta de revisión de productos en bodegaje	Reclamos por productos defectuosos	3	3	9	Moderado	No cumplir con las expectativas del cliente

MATRIZ DE RIESGOS								
PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTO
				PROB. DE OCURRENCIA	IMPACTO			
Ventas	Ventas Online	Descuido de atención en servicio en línea	Excesivo tiempo de espera del cliente para ser atendido	1	1	1	Bajo	Pérdida permanente de clientes
		Falta de revisión de productos en bodegaje	Reclamos por productos defectuosos	2	3	6	Moderado	No cumplir con las expectativas del cliente
Servicio Técnico	Recepción y entrega de equipos	Falta de personal de soporte en caso de demanda de clientes para ser atendidos	Tiempo de espera de clientes para ser atendidos y entregar su equipo para el servicio técnico	3	2	6	Moderado	Desesperación de los clientes por ser atendidos
		Políticas deficientes para gestionar los retiros	Cientes no retiran sus equipos reparados	4	4	16	Extremo	Costos asociados a la disposición de dichos equipos y falta de espacio en bodegaje
	Servicio Técnico	Falta de inversión en compra de herramientas	Falta de herramientas necesarias para realizar el trabajo	1	2	2	Bajo	Demora en tiempo de trabajo
		Falta de control en el stock de repuestos y piezas	Falta de repuestos y piezas para reparar el equipo	1	1	1	Bajo	Demora en tiempo de entrega
Facturación y Cobranzas	Facturación	No solicitar oportunamente los comprobantes de retención a los clientes	Presentar incorrectamente las declaraciones tributarias por no tener control de los comprobantes de retención que le efectúan	1	2	2	Bajo	Problemas con la Administración Tributaria
	Seguimiento de clientes	Falta de compromiso de los clientes al no retirar el equipo y cancelar el servicio Falta de seguimiento de clientes	Cientes no cancelan los equipos no retirados	4	4	16	Extremo	Pérdida por servicios no cobrados
Servicio Post Venta	Servicio Post Venta	Condiciones y términos muy estrictos	Insatisfacción del cliente por condiciones y términos de garantía	2	2	4	Bajo	Reclamos de clientes

Fuente: Elaborado por autores, 2018

Tabla 1.2 Indicadores de Probabilidad de Ocurrencia e Impacto de Riesgos

	Nivel	Rango	Definición de riesgo
1	Bajo	1-5	Detección de riesgos mínimos e improbables de ocurrir.
3	Moderado	6-10	Detección de riesgos potenciales que son probables de ocurrir.
4	Alto	11-16	Detección de riesgos significativos altamente probables de ocurrir.

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

1.3. Justificación del problema

En la actualidad es importante para las PYMES documentar todas las actividades que desarrollan, con el objetivo de identificar las áreas que requieren mejoras para la realización más eficiente y eficaz de las mismas.

Por ello, se ha propuesto elaborar un sistema de gestión por procesos que ayude en la realización de sus actividades y sobre todo a la optimización de recursos y mejorar las políticas en los procesos operativos.

El desarrollo de un sistema de gestión por procesos permite analizar la situación actual de la empresa a través de indicadores y herramientas de gestión con el fin de identificar procesos críticos e implementar mejoras hacia estos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Establecer un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa analizada, a través del cual se busca optimizar sus procesos, reestructurar sus políticas y estandarizar sus actividades para agregar valor a sus productos y servicios, cumpliendo con las expectativas del cliente, en un periodo de 12 semanas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la empresa usando métodos de recopilación de información y aplicando herramientas administrativas para comprender al 100% las actividades de cada proceso, en un periodo de 4 semanas.
- Examinar el 100% de los subprocesos críticos identificados en un periodo de 5 semanas, mediante el estudio de procesos por área, con la finalidad de proponer mejoras.
- Elaborar un manual de procesos que sirva de guía para que las actividades sean llevadas a cabo de manera correcta, oportuna y coordinada, cumpliendo así con los objetivos de la organización, en un periodo de 8 semanas.

1.5. Alcance

Este proyecto abarca el análisis de los procesos críticos de una empresa dedicada al servicio técnico y a la venta de equipos informáticos y electrónicos mediante el diseño de un sistema de gestión por procesos con el fin de mejorar la eficiencia operativa en la organización.

1.6. Marco Teórico

1.6.1. Direccionamiento Estratégico

1.6.1.1. Visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

1.6.1.2. Misión

La misión es una declaración duradera de la razón de ser de la empresa, responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

1.6.1.3. Valores

Son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de excelencia, el desarrollo organizacional y desempeño del personal.

1.6.1.4. Objetivos estratégicos

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se establecen los objetivos en base a las perspectivas del Balance Scorecard.

1.6.1.5. Mapa Estratégico

El mapa estratégico describe gráficamente las estrategias, utilizando las cuatro perspectivas del Balance Scorecard.

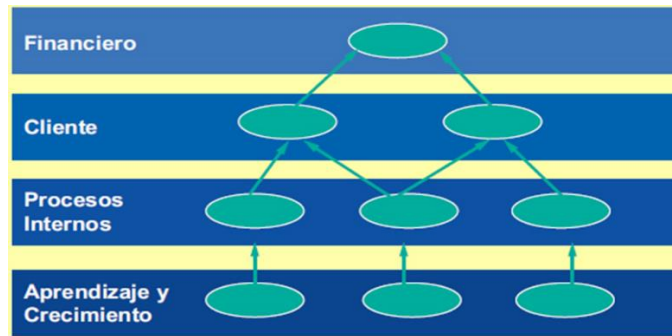


Ilustración 1.2 Mapa Estratégico

Fuente: Internet

1.6.2. Sistema de Gestión por procesos

1.6.2.1. Planteamiento de un Sistema de Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una forma de organización estructurada para materializar el enfoque sistemático de las organizaciones, orientado a las necesidades y expectativas del cliente.

Las diferencias entre una organización funcional y por procesos, son las siguientes:

Tabla 1.3 Diferenciación entre Organización Funcional y Por Procesos

Organización Funcional	Organización Por Procesos
▪ Estructura por áreas funcionales	▪ Estructura por procesos
▪ Flujo de trabajo vertical	▪ Flujo de trabajo horizontal
▪ Puestos de trabajo por funciones	▪ Puestos de trabajo multifuncionales
▪ Conocimiento desarrollado a través de la estructura	▪ Integración del conocimiento en grupos autónomos
▪ Orientada hacia adentro	▪ Orientada hacia el cliente
▪ Procesos con poco valor agregado	▪ Procesos de alto valor agregado

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

1.6.2.2. Identificación y secuencia de los procesos

Para identificar y administrar los procesos que existen en una organización de forma correcta, es necesario realizar un estudio de las áreas de trabajo más representativas, considerando el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- ✓ Repetitivos
- ✓ Sistemáticos
- ✓ Medibles
- ✓ Observables
- ✓ Con valor agregado

1.6.2.2.1. Cadena de valor

Es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades relevantes de una empresa a fin de comprender las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.



Ilustración 1.3 Cadena de Valor

Fuente: Internet

1.6.2.2.2. Mapa de procesos

Una vez identificados y seleccionados los procesos, se estructura el mapa de procesos, donde se establece qué salidas y que entradas necesita el mismo. El tipo de agrupación se define de acuerdo a las diferentes actividades que realiza la organización, puede ser:

Procesos estratégicos. Responsabilidades de la dirección.

Procesos claves o de línea. Realización del producto y/o prestación de servicio.

Procesos de apoyo. Soporte a procesos claves.

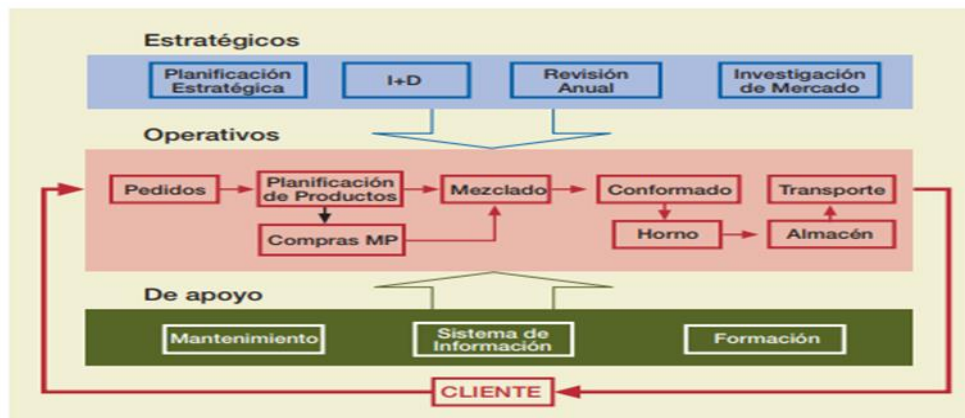


Ilustración 1.4 Mapa de procesos

Fuente: Internet

1.6.2.2.3. Matriz de Priorización

Es una herramienta que establece prioridades para detectar aquellos procesos que impactan fuertemente en la organización.

Cuanto impacta cada proceso con el objetivo							
		Impacta:					
		1	2	3	4	5	
		Poco		mucho			
Objetivos		PROCESOS					SUMA
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
	SUMA						

Ilustración 1.5 Matriz de Priorización

Fuente: Internet

1.6.2.2.4. Selección de procesos críticos

Se seleccionan a través de la matriz de priorización, se implementan controles más estrictos en cada uno, con el fin de mejorar la eficiencia operativa.

1.6.2.3. Descripción de los Procesos

1.6.2.3.1. Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo empleados, se efectuaron con la simbología publicada por American National Standards Institute (ANSI).

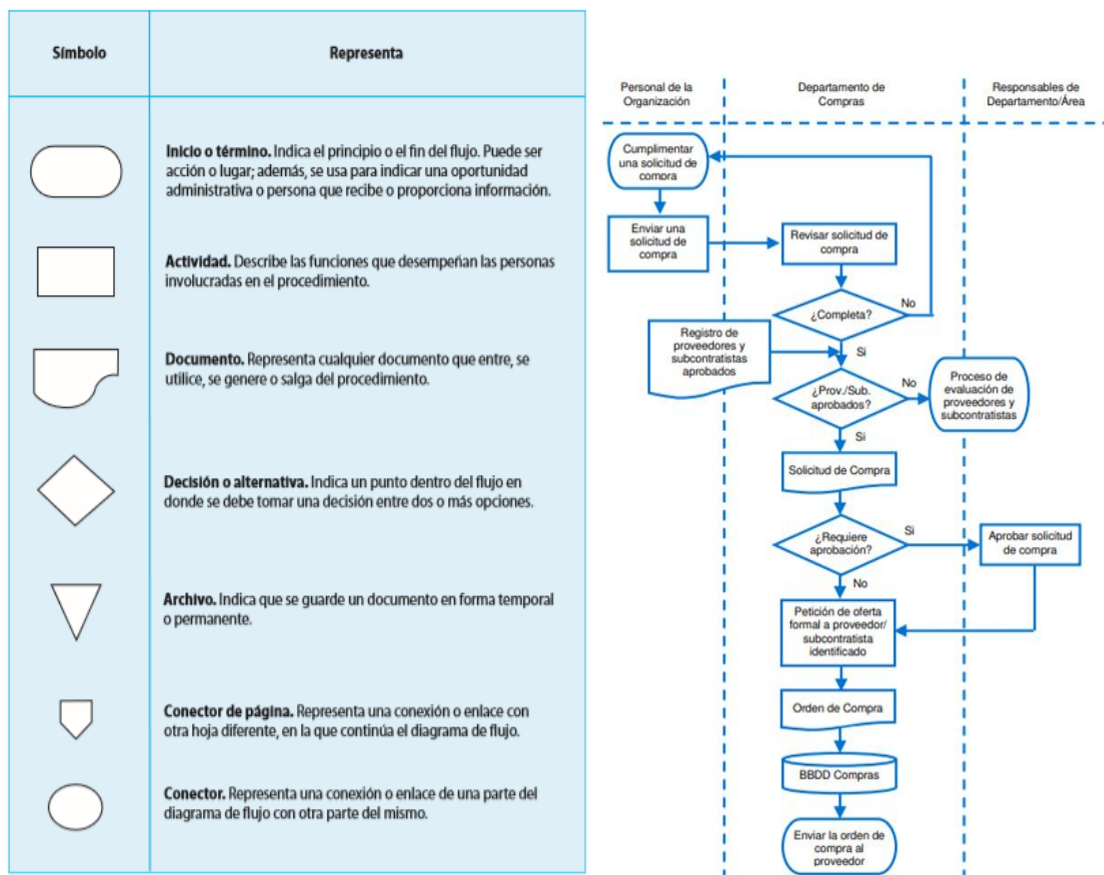


Ilustración 1.6 Símbolos más usados y Ejemplo de Flujograma

Fuente: Enrique Benjamín, Franklin Fincowsky, Tercera Edición.

1.6.2.4. Seguimiento, Medición y Análisis de los Procesos

1.6.2.4.1. Indicadores de un proceso

La medición permite disponer de datos cuantitativos acerca del rendimiento del proceso, lo que favorecerá la toma de decisiones para la optimización del mismo.

FICHA DEL INDICADOR					
Responsable:					
Encargado de compras:					
Objetivo:					
Perspectiva			Nombre y Fórmula		
Seguimiento					
MEDICIÓN ACTUAL			UNIDAD		
META:					
Límites del Cumplimiento	INACEPTABLE		ACEPTABLE		ÓPTIMO
	> 0 <		<= 0 >	> 0 <	<= 0 > =
Frecuencia de la Medición:					

Ilustración 1.7 Fichas de Indicador

Fuente: Internet.

1.6.2.4.2. Cuadro de análisis de valor agregado

Este análisis permite evaluar la eficiencia de un proceso, considerando el valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando así, el desperdicio ocasionado por actividades innecesarias.

1.6.2.5. Mejora de los Procesos

1.6.2.5.1. Diagrama de Ishikawa

Identifica un problema o efecto y luego se enumera en un conjunto de causas que potencialmente explican dicho comportamiento.

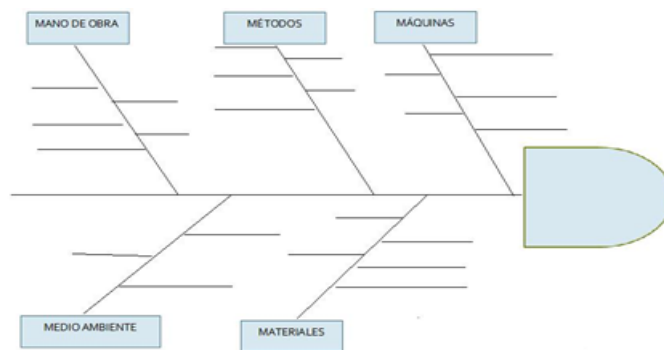


Ilustración 1.8 Diagrama Ishikawa

Fuente: Internet

1.6.2.5.2. Matriz 5W+1H

Mediante esta herramienta se logra la identificación de los factores y condiciones asociadas a las causas de un determinado problema. En la ilustración 1.9 se explican con más detalles estas preguntas.

Causa de Raíz	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Causa 1	Acción preventiva a realizar	Responsable	Áreas involucradas, lugares donde se realizará	Justificación de la acción	Período en que se efectuará	Descripción de cómo se efectuará la acción

Ilustración 1.9 Matriz 5w+1h

Fuente: Internet

1.6.3. Técnicas de Análisis Administrativas

1.6.3.1. Análisis FODA

Es una herramienta estratégica empleada para realizar un diagnóstico que permita la toma de decisiones a través de la identificación de factores estratégicos críticos. Está conformado por:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidades fundamentales en áreas claves - Recursos financieros adecuados - Buena imagen de los compradores - Propiedad de la Tecnología 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay una dirección estratégica clara - Instalaciones obsoletas - Falta de oportunidad y talento gerencial - Seguimiento deficiente al implantar la estrategia
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender a grupos adicionales de clientes - Ingresar en nuevos mercados o segmentos - Diversificarse en productos relacionados - Complacencia entre las compañías rivales - Crecimiento más rápido en el mercado 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de competidores con costos menores - Incremento en las ventas y productos sustitutos - Crecimiento más lento en el mercado

Ilustración 1.10 FODA

Fuente: Internet.

1.6.3.2. Análisis de Impacto Interno

Estudio de los diferentes aspectos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de detectar sus fortalezas y debilidades. Se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos.

FACTORES	C.D. y Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ubicación geográfica	X							X	
Patentes	X						X		
Imagen		X							X
Tecnológicos					X				X
Posición financiera	X							X	
Gestión Comercial					X		X		

Ilustración 1.11 Matriz de Impacto Interno

Fuente: Internet.

1.6.3.3. Análisis Impacto Externo

Detecta y evalúa tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, tanto oportunidades como amenazas. Se evalúan fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas, competencia, clientes y proveedores de la empresa.

FACTORES	Oportunidad.			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos ...						X			X
Políticos ...				X			X		
Sociales ...		X							X
Tecnológicos ...					X				X
Competitivos ...	X							X	
Ambientales ...			X						X

Ilustración 1.12 Matriz de Impacto Externo

Fuente: Internet.

1.6.3.4. Matriz de Aprovechabilidad

Análisis de los impactos positivos externos e internos para poder identificar las estrategias que deberían implementarse en la organización, con el fin de no desperdiciar recursos y aprovechando las oportunidades que ofrece el medio ambiente.

Fortalezas/Oportunidades	Impacto							Total
	Total							

Calificación	Impacto	Color
1	Bajo	Verde
2	Medio	Amarillo
3	Alto	Rojo

Ilustración 1.13 Matriz de Aprovechabilidad

Fuente: Internet

1.6.3.5. Matriz de Vulnerabilidad

Interrelación de factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa, es decir debilidades y amenazas.

Debilidades/Amenazas	Impacto							Total
	Total							

Calificación	Impacto	Color
1	Bajo	Verde
2	Medio	Amarillo
3	Alto	Rojo

Ilustración 1.14 Matriz de Vulnerabilidad

Fuente: Internet

1.6.3.6. FODA Estratégico

Es una herramienta de planeación que permite crear estrategias en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la organización.

MACROAMBIENTE		EXTERNO	
		Oportunidades O	Amenazas A
MICROAMBIENTE	Fortalezas F	F + O	F + A
	Debilidades D	D + O	D + A
INTERNO			

Ilustración 1.15 FODA Estratégico

Fuente: Internet.

1.6.3.7. Herramientas estratégicas

❖ Cinco Fuerzas de PORTER

Esta herramienta se centra en las diferentes fuerzas que influyen en el entorno competitivo de la organización, las cuales determinan la rentabilidad de la empresa a largo plazo.



Ilustración 1.16 Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Internet

Capítulo 2

2. METODOLOGÍA

2.1. Diagnóstico de la empresa

2.1.1. Análisis FODA

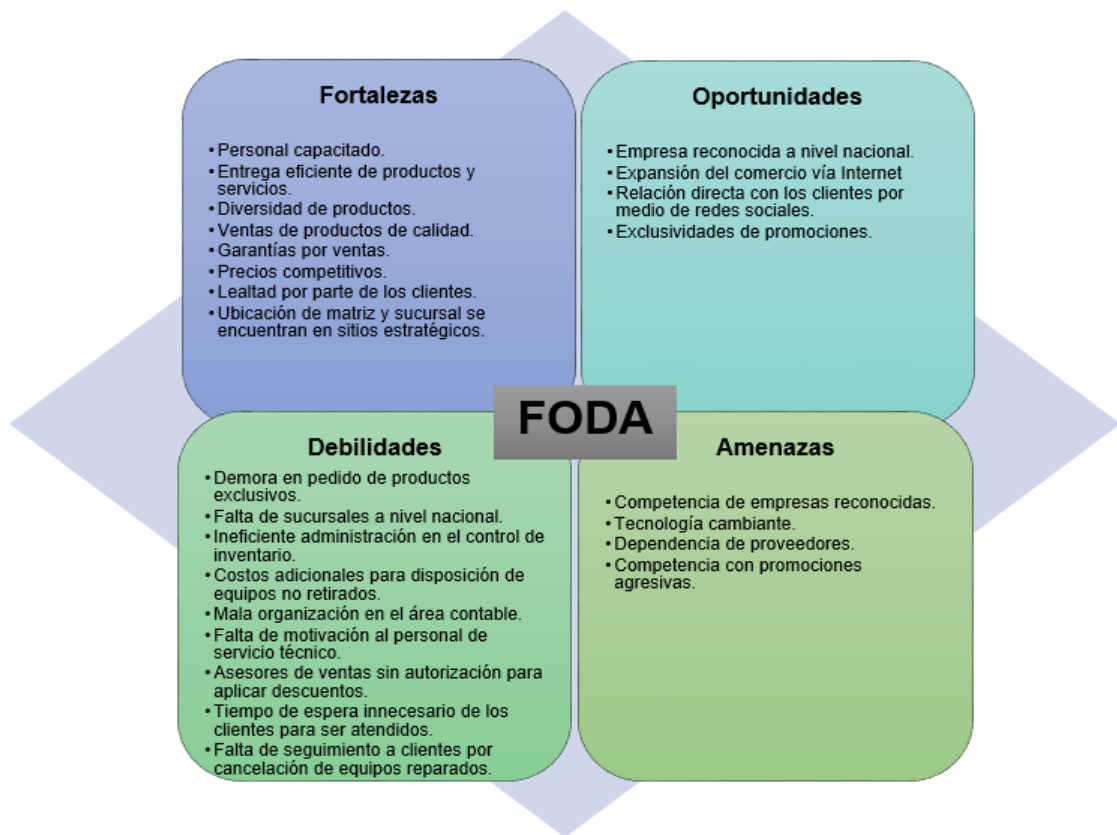


Ilustración 2.1 FODA de la empresa

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General, se definieron los factores internos y externos de la empresa, con el fin de establecer mejoras que ayuden a reducir las deficiencias existentes. Por lo que, proponemos a la empresa, clasificar los requerimientos del cliente/usuario de acuerdo al tipo de servicio, contratando un asesor de ventas e instalando un módulo de apoyo que complemente la gestión de los asesores, de tal manera que la empresa disponga de dos módulos para asesoría personalizada y

uno para atención de requerimientos rápidos, realizar una investigación de mercado y estudio de costos para analizar la apertura de sucursales a nivel nacional, dar constante seguimiento a los clientes que no han retirado y cancelado sus equipos reparados con el fin de recuperar los costos en mano de obra, generar ingresos una vez cobrado el servicio y disponer de espacio para bodegaje de equipos reparados.

2.1.2. Análisis de Impacto Interno

Tabla 2.1 Matriz de Impacto Interno

Factores Internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Personal capacitado			X						F3
Entrega eficiente de productos y servicios.			X						F3
Diversidad de productos.			X						F3
Ventas de productos de calidad.			X						F3
Garantías por ventas.			X						F3
Precios competitivos		X						F2	
Lealtad por parte de los clientes			X						F3
Servicio Técnico de calidad			X						F3
Ubicación de matriz y sucursal se encuentran en sitios estratégicos			X						F3
Demora en pedido de productos exclusivos.					X				D2
Falta de sucursales a nivel nacional.						X			D3
Ineficiente administración en el control de inventario.				X			D1		
Costos adicionales para disposición de equipos no retirados.						X			D3
Mala organización en el área contable.						X			D3
Tiempo de espera de los clientes para ser atendidos.						X			D3
Falta de seguimiento a clientes por cancelación de equipos reparados.						X			D3
Asesores de venta sin autorización para aplicar descuentos.					X			D2	
Falta de motivación al personal de servicio técnico.					X			D2	
PONDERACIÓN	BAJO = 1			MEDIO = 2			ALTO = 3		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En base a los hallazgos encontrados en los factores internos, la empresa debería darles seguimiento a los clientes que no han retirado y cancelado sus equipos reparados, designando este seguimiento a la asistente de facturación y cobranza y enfatizar en las condiciones y términos acordados (**ver sección 3.3**). Debería clasificar los requerimientos del cliente/usuario de acuerdo al tipo de servicio, contratando un asesor de ventas e instalando un módulo de apoyo (**ver sección 3.3**). Además, se propone

realizar un estudio de mercado y de costos para analizar la apertura de una sucursal en otra u otras provincias del Ecuador (**ver sección 3.2**).

2.1.3. Análisis de Impacto Externo

Tabla 2.2 Matriz de Impacto Externo

Factores Externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Empresa reconocida a nivel nacional.		X						O2	
Expansión del comercio vía Internet			X						O3
Relación directa con los clientes por medio de redes sociales			X						O3
Exclusividades de promociones.			X						O3
Competencia de empresas reconocidas.						X			A3
Tecnología cambiante.						X			A3
Dependencia de proveedores.					X			A2	
Competencia con promociones agresivas.						X			A3
PONDERACIÓN	BAJO = 1			MEDIO = 2			ALTO = 3		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En base a los hallazgos encontrados en los factores externos, la empresa debería reforzar el compromiso y lealtad con sus proveedores cumpliendo siempre con los lineamientos del contrato, además de participar en ferias informáticas y tecnológicas para captar más clientes y generar más ingresos (**ver sección 3.2**). La empresa contrató un diseñador gráfico para crear su página web y cuentas en redes sociales, con el fin de elaborar y publicar promociones y anuncios de los productos y servicios, lo cual ha generado alto impacto en el último año en cuanto a referencias del negocio, está en proceso de implementar la facturación electrónica (**ver sección 3.2**).

2.1.4. Análisis de Aprovechabilidad

Tabla 2.3 Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	IMPACTO	Empresa reconocida a nivel nacional.	Expansión del comercio vía Internet	Relación directa con los clientes por medio de redes sociales	Exclusividades de promociones.	TOTAL
		O2	O3	O3	O3	
Personal capacitado	F3	3	3	3	1	10
Entrega eficiente de productos y servicios.	F3	3	3	3	3	12
Diversidad de productos.	F3	3	3	3	3	12
Ventas de productos de calidad.	F3	3	3	3	3	12
Garantías por ventas.	F3	3	3	3	3	12
Precios competitivos	F2	2	1	1	2	6
Lealtad por parte de los clientes	F3	2	2	1	1	6
Servicio Técnico de calidad	F3	3	3	2	1	9
Ubicación de matriz y sucursal se encuentran en sitios estratégicos	F3	3	1	1	2	7
TOTAL		25	22	20	19	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.4 Nivel de Impacto

Calificación	Rango	Impacto	Color
3	(9-12) / (18-24)	Alto	Rojo
2	(5-8) / (10-17)	Moderado	Amarillo
1	(1-4) / (1-9)	Bajo	Verde

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

La empresa debería fortalecer el compromiso y lealtad de sus clientes a través de obsequios y descuentos por su alto volumen de compra; estos serían artículos de su propio inventario, considerando preferentemente los productos de baja rotación. Debería enfatizar en el conocimiento de su establecimiento mediante publicidad masiva.

2.1.5. Análisis de Vulnerabilidad

Tabla 2.5 Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	IMPACTO	Competencia de empresas reconocidas	Tecnología cambiante	Dependencia de proveedores	Competencia con promociones agresivas	TOTAL
		A3	A3	A2	A3	
Demora en pedido de productos exclusivos.	D2	3	1	3	2	9
Falta de sucursales a nivel nacional.	D3	3	1	1	3	8
Ineficiente administración en el control de inventario.	D1	2	2	1	1	6
Costos adicionales para disposición de equipos no retirados.	D3	2	1	1	1	5
Mala organización en el área contable.	D3	2	1	1	1	5
Tiempo de espera excesivo de los usuarios para ser atendidos.	D3	3	2	1	3	9
Falta de seguimiento a clientes por cancelación de equipos reparados	D3	2	1	1	1	5
Asesores de venta sin autorización para aplicar descuentos.	D2	3	1	1	1	6
Falta de motivación al personal de servicio técnico.	D2	3	1	1	1	6
TOTAL		23	11	11	14	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.6 Nivel de impacto

Calificación	Rango	Impacto	Color
3	(9-12) / (18-24)	Alto	Rojo
2	(5-8) / (10-17)	Moderado	Amarillo
1	(1-4) / (1-9)	Bajo	Verde

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

La empresa debería clasificar los requerimientos del cliente/usuario de acuerdo al tipo de servicio, contratando un asesor de ventas e instalando un módulo de apoyo (**ver sección 3.3**), buscar nuevos proveedores para importación de artículos como alternativa de respaldo (**ver sección 3.2**). Al tener competencia de empresas reconocidas en cuanto a venta de productos informáticos y tecnológicos, debería potencializar su actividad de servicio técnico de tal manera que agregue valor al cliente/usuario.

2.1.6. FODA Estratégico

Tabla 2.7 Matriz FODA Estratégico

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal capacitado. ▪ Entrega eficiente de productos y servicios. ▪ Diversidad de productos. ▪ Ventas de productos de calidad. ▪ Garantías por ventas. ▪ Lealtad por parte de los clientes. ▪ Servicio Técnico de calidad. ▪ Ubicación del matriz y sucursal se encuentran en sitios estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demora en pedido de productos exclusivos. ▪ Falta de sucursales a nivel nacional. ▪ Ineficiente administración en el control de inventario. ▪ Costos adicionales para disposición de equipos no retirados. ▪ Mala organización en el área contable. ▪ Falta de motivación al personal de servicio técnico. ▪ Tiempo de espera de los clientes para ser atendidos. ▪ Asesores de venta sin autorización para aplicar descuentos. ▪ Falta de seguimiento a clientes por cancelación de equipos reparados.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA D.O
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa reconocida a nivel nacional. ▪ Expansión del comercio vía Internet. ▪ Relación directa con los clientes por medio de redes sociales. ▪ Exclusividades de promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar beneficios a los clientes. ▪ Mayor captación de clientes. ▪ Mejorar las vías de comunicación con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de costos asociados a equipos reparados y no retirados. ▪ Reestructuración de políticas en servicio técnico hacia los clientes. ▪ Capacitación a personal. ▪ Control interno de las actividades. ▪ Ventaja competitiva con sucursales a nivel nacional.
AMENAZAS	ESTRATEGIA F.A	ESTRATEGIA D.A
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia de empresas reconocidas. ▪ Tecnología cambiante. ▪ Dependencia de proveedores. ▪ Competencia con promociones agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extender tiempo de garantía. ▪ Venta de productos exclusivos. ▪ Ensamblaje de ordenadores de escritorio por su propia cuenta. ▪ Retribuir con obsequios a los clientes por su alto desempeño como compradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar el tiempo de espera en atención al cliente. ▪ Retribuir con méritos al personal. ▪ Estar en constante innovación.

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En base a lo definido en el Foda Estratégico, la empresa debería implementar la reestructuración de políticas en las áreas afectadas, reducir el tiempo de espera excesivo en atención al cliente/usuario (**ver sección 3.3**), retribuir a los clientes con obsequios por su alto volumen de compra/equipos reparados; estos serían artículos de su propio inventario, considerando preferentemente los productos de baja rotación, y retribuir al personal por las metas alcanzadas (**ver sección 3.2**).

2.1.7. Evaluación Estratégica Actual

2.1.7.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

2.1.7.1.1. Poder de Negociación de los Proveedores

El sector informático-tecnológico en el que participa la empresa es muy competitivo, existen numerosos proveedores locales como del exterior, los cuales no imponen precios ni disponibilidad de productos, por el contrario, buscan captar clientes en base a descuentos significativos, ventas al costo por volumen de artículos, obsequios como incentivos por alto volumen de compras, dejando al cliente/usuario el poder de elegir. En cuanto a la empresa, tiene excelente relación con sus proveedores, los cuales ofrecen obsequios y descuentos por sus volúmenes de compras. Las importaciones que realiza las cancela en efectivo, generando confianza y compromiso, en cuanto a productos defectuosos, recibe reposición de estos sin costo adicional. Con los proveedores locales tiene crédito a 30 días, cumpliendo a tiempo con los pagos respectivos. La empresa se ha relacionado con proveedores confiables y que pueden proveerle lo que necesiten de manera eficiente y con productos de calidad.

Tabla 2.8 Fuerzas y Debilidades de los proveedores

Fuerzas de Proveedores	Debilidades de Proveedores
Reconocidos a nivel nacional.	Sector competitivo.
Principales distribuidores del sector.	Falta de credibilidad para generar importaciones con éxito.
Caracterizados por su producto estrella.	
Confianza y compromiso con sus clientes.	
Retribuyen el alto volumen de compras.	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.1.7.1.2. Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes tienen numerosos proveedores a quien comprar, debido a la alta competitividad del sector, su decisión está dividida en cuanto a su necesidad, ubicación geográfica, calidad del producto o referencia con otros clientes, de uno o varios de estos criterios, la empresa consta con su cartera de clientes fijos, habituales o nuevos. La empresa ofrece precios competitivos y productos de calidad, aplica crédito a un número restringido de clientes, a través del análisis de la situación financiera y con plazo máximo de pago de 30 días, y crédito con cheques posfechados a técnicos antiguos, quienes han sido clientes desde sus inicios, además aplica descuentos a clientes minoristas (técnicos, empleados), y a clientes que lo soliciten por el volumen de compras o por volumen de equipos reparados. Por medio del uso de redes sociales se ha dado a conocer ofreciendo sus productos y servicios obteniendo buenos resultados.

Tabla 2.9 Fuerzas y Debilidades de los Clientes

Fuerzas de Clientes	Debilidades de Clientes
Empresas reconocidas a nivel nacional.	No cumple con los requisitos para el crédito.
Poder de decisión para elegir a sus proveedores.	Falta de decisión y compromiso en sus pedidos.
Fidelidad y confianza.	Retrasos en sus pagos.
	Falta de compromiso en no retirar sus equipos reparados por no cancelar el servicio.

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.1.7.1.3. Amenaza con entrada de nuevos competidores

La empresa tendría un alto impacto en caso de que la competencia esté dirigida hacia el servicio técnico, sin embargo los nuevos competidores tendrían restricciones al no poseer equipos especializados en reparación de placas, también se vería afectada en caso de que ubiquen un establecimiento cerca ofreciendo los mismos productos y a precios competitivos.

Tabla 2.10 Fuerzas y Debilidades de posibles competidores

Fuerzas de posibles competidores	Debilidades de posibles competidores
Técnicos especializados.	Productos de mala calidad.
Diferenciación en productos estrellas.	Falta de credibilidad en garantías.
Precios bajos.	No realicen pedidos internacionales.
Servicio técnico realizado en mejor tiempo y con mejores resultados.	Falta dinero para realizar inversiones de equipos especializados.
Diversidad de productos informáticos y tecnológicos.	
Promociones agresivas.	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.1.7.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos que podrían generar mayor impacto al negocio de la empresa en cuanto al uso y comodidad, serían los celulares en sustitución de las laptops o tablets.

Tabla 2.11 Fuerzas y Debilidades de productos sustitutos

Fuerzas de productos sustitutos	Debilidades de productos sustitutos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios de tablets bajos en comparación a los ordenadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cumplen con la funcionalidad de ordenadores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultas eficientes y cómodas de programas de Microsoft Office 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene la capacidad de ordenadores.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No permite trabajar eficientemente en los diferentes programas ejecutivos.

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.1.7.1.5. Rivalidad entre competidores

Entre los principales competidores de servicio técnico tenemos a Servicompu911, Tecniplanet y Novicompu, mientras que los principales competidores en venta de equipos informáticos y tecnológicos son Cartimex, Computrón, Novicompu, Mundo Digital.

Tabla 2.12 Fuerzas y Debilidades entre competidores

Fuerzas de competencias	Debilidades de competencias
Expansión a nivel nacional.	Falta de credibilidad en garantías.
Más variedad de productos.	Falta de capacitación a personal.
Precios bajos.	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.2. Direccionamiento Estratégico

2.2.1. Visión

Ser líderes nacionales en la importación y distribución de partes y piezas para laptops en el mercado empresarial y familiar.

2.2.2. Misión

Solucionar de manera eficiente deficiencias en los ordenadores a través de un servicio técnico y asesoría de calidad, además de ofrecer productos informáticos y tecnológicos a precios asequibles y que cubran con las expectativas del cliente.

2.2.3. Objetivos Estratégicos

❖ Perspectiva Financiera

- ✓ Incrementar los ingresos relacionados a ventas de productos en al menos 15% respecto al año anterior.
- ✓ Incrementar los ingresos relacionados a servicio técnico en al menos 10% respecto al año anterior.
- ✓ Reducir el tiempo promedio de permanencia de equipos reparados el fin de reducir costos de bodegaje.

- ✓ Disminuir en al menos 50% los costos asociados a permanencia de equipos reparados.

❖ **Perspectiva del cliente**

- ✓ Solucionar deficiencias en los ordenadores de manera eficiente.
- ✓ Cumplir lo acordado con la empresa.
- ✓ Optimizar en tiempo de espera del cliente/usuario.
- ✓ Brindar rapidez de respuesta en atención al cliente y servicio técnico.
- ✓ Aumentar la satisfacción del cliente/usuario.

❖ **Perspectiva procesos internos**

- ✓ Medir el grado de eficiencia de los técnicos usando indicadores.
- ✓ Reestructurar políticas que comprometan fuertemente al cliente en sus obligaciones.
- ✓ Reportar los resultados obtenidos del seguimiento de clientes semanalmente.
- ✓ Clasificar los requerimientos del cliente/usuario de acuerdo al tipo de servicio.

❖ **Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento**

- ✓ Capacitar y perfeccionar los conocimientos de los técnicos cada 4 meses.
- ✓ Capacitar a los asesores cada 12 meses.
- ✓ Implementar charlas al personal sobre productos de última tecnología.
- ✓ Mejorar la comunicación con cliente/usuario.

2.2.4. Mapa estratégico

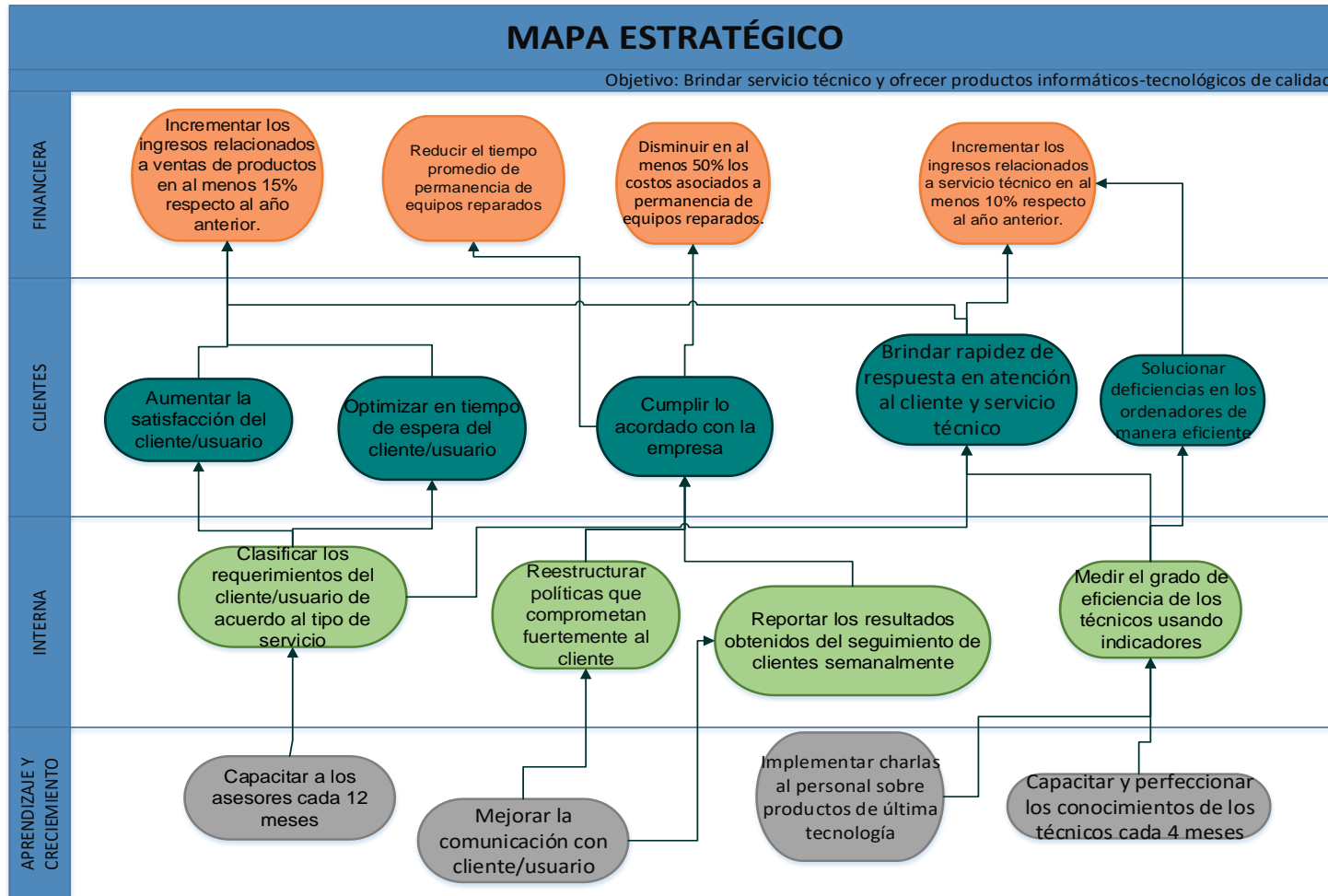


Ilustración 2.2 Mapa Estratégico de la empresa

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.2.5. Valores

- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Equidad
- ✓ Excelencia en el servicio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Puntualidad

2.3. Sistema de Gestión por Procesos

Al realizar un sistema de gestión por procesos se espera reestructurar el modelo organizacional funcional de la empresa aplicando una estructura sobre procesos orientados a clientes, por lo que se definió el siguiente organigrama.

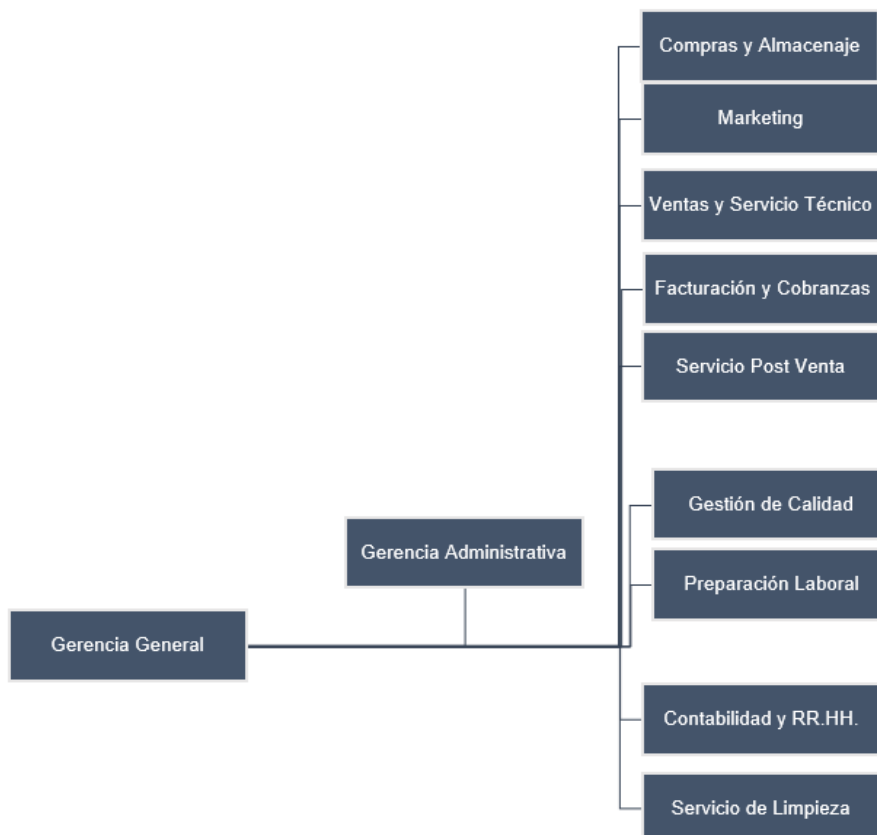


Ilustración 2.3 Organigrama por Procesos

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.1. Cadena de Valor

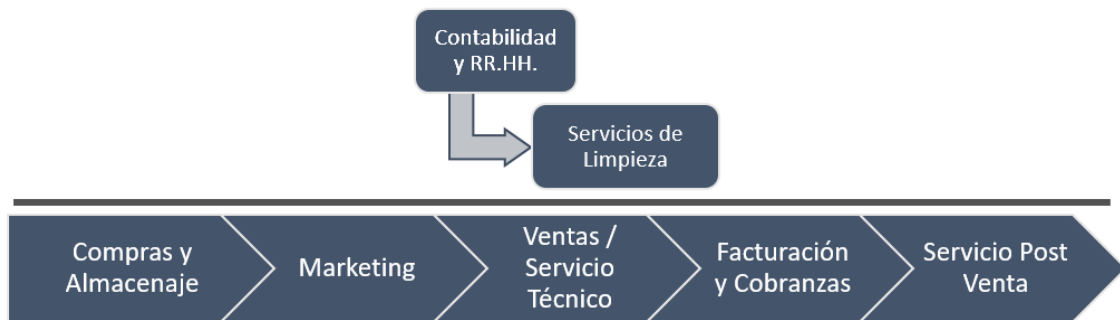


Ilustración 2.4 Cadena de Valor

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.2. Mapa de Procesos



Ilustración 2.5 Mapa de procesos

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.13 Cuadro de Procesos y Subprocesos

	Procesos	Subprocesos
Procesos Claves	Compras y Almacenaje	Sondeo de demanda de productos
		Compra y almacenaje de inventario
	Marketing	Diseño de publicidad y promociones
		Manejo de redes sociales
	Ventas	Ventas presenciales
		Ventas en línea
	Servicio Técnico	Recepción y entrega de equipos
Servicio Técnico		
Facturación y Cobranzas	Facturación	
	Seguimiento clientes	
Servicio Post Venta	Servicio Post Venta	
Procesos De Apoyo	Contabilidad y RR.HH.	Rol de pagos
		Declaración de impuestos
		Pago proveedores
	Registro de transacciones	
Servicios de Limpieza	Servicios de Limpieza	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.3. Matriz de Priorización

Tabla 2.14 Matriz de Priorización

Perspectiva	Objetivos	Subprocesos															
		Sondeo de demanda de productos	Compra y almacenamiento de mercadería	Diseño de promociones y publicidad	Manejo de redes sociales	Ventas Presenciales	Ventas Online	Recepción y entrega de equipos	Servicio Técnico	Facturación	Seguimiento de clientes	Servicio Post Venta	Pago Nómina	Declaración de impuestos	Pago proveedores	Registro de transacciones	Servicios de Limpieza
Financiera	Reducir el tiempo promedio de permanencia de equipos reparados con el fin de reducir costos de bodegaje	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1
	Incrementar los ingresos relacionados a servicio técnico en al menos 10% respecto al año anterior.	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	2	1	1	1	1	1
	Incrementar los ingresos relacionados a ventas de productos en al menos 15% respecto al año anterior.	2	1	1	1	5	5	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1
	Disminuir en al menos 50% los costos asociados a permanencia de equipos reparados.	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1
Cliente	Brindar rapidez de respuesta en atención al cliente y servicio.	3	2	3	3	5	5	3	5	1	1	2	1	1	1	1	1
	Solucionar deficiencias en los ordenadores de manera eficiente.	1	1	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	Cumplir lo acordado con la empresa	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1
	Optimizar en tiempo de espera del cliente/usuario	1	1	1	1	5	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1
	Aumentar la satisfacción del cliente/usuario	1	1	1	1	5	5	3	5	1	1	5	1	1	1	1	1
Procesos Internos	Medir el grado de eficiencia de los técnicos usando indicadores	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1
	Reestructurar políticas que comprometan fuertemente al cliente en sus obligaciones	1	1	1	1	3	2	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1
	Reportar los resultados obtenidos del seguimiento de clientes semanalmente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1
	Clasificar los requerimientos del cliente/usuario de acuerdo al tipo de servicio	1	1	1	1	5	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Aprendizaje y conocimiento	Implementar charlas al personal sobre productos de última tecnología.	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Capacitar y perfeccionar los conocimientos de los técnicos cada 4 meses	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1
	Mejorar la comunicación con cliente/usuario.	1	1	1	5	5	5	5	5	2	5	5	1	1	1	1	1
	Capacitar a los asesores cada 12 meses	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1
Totales		20	18	19	23	51	41	53	45	18	48	39	17	17	17	17	17
IMPACTO	Poco 1 2 3 4 5 Mucho																

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.15 Nivel de Impacto

Rango	Impacto	Color
17-29	Bajo	Verde
30-45	Moderado	Amarillo
46-60	Alto	Rojo

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.4. Selección de procesos críticos

A través de la matriz de priorización se ha detectado tres subprocesos críticos dentro de cada proceso, los cuales deben ser analizados y mejorados.

Tabla 2.16 Subprocesos Críticos

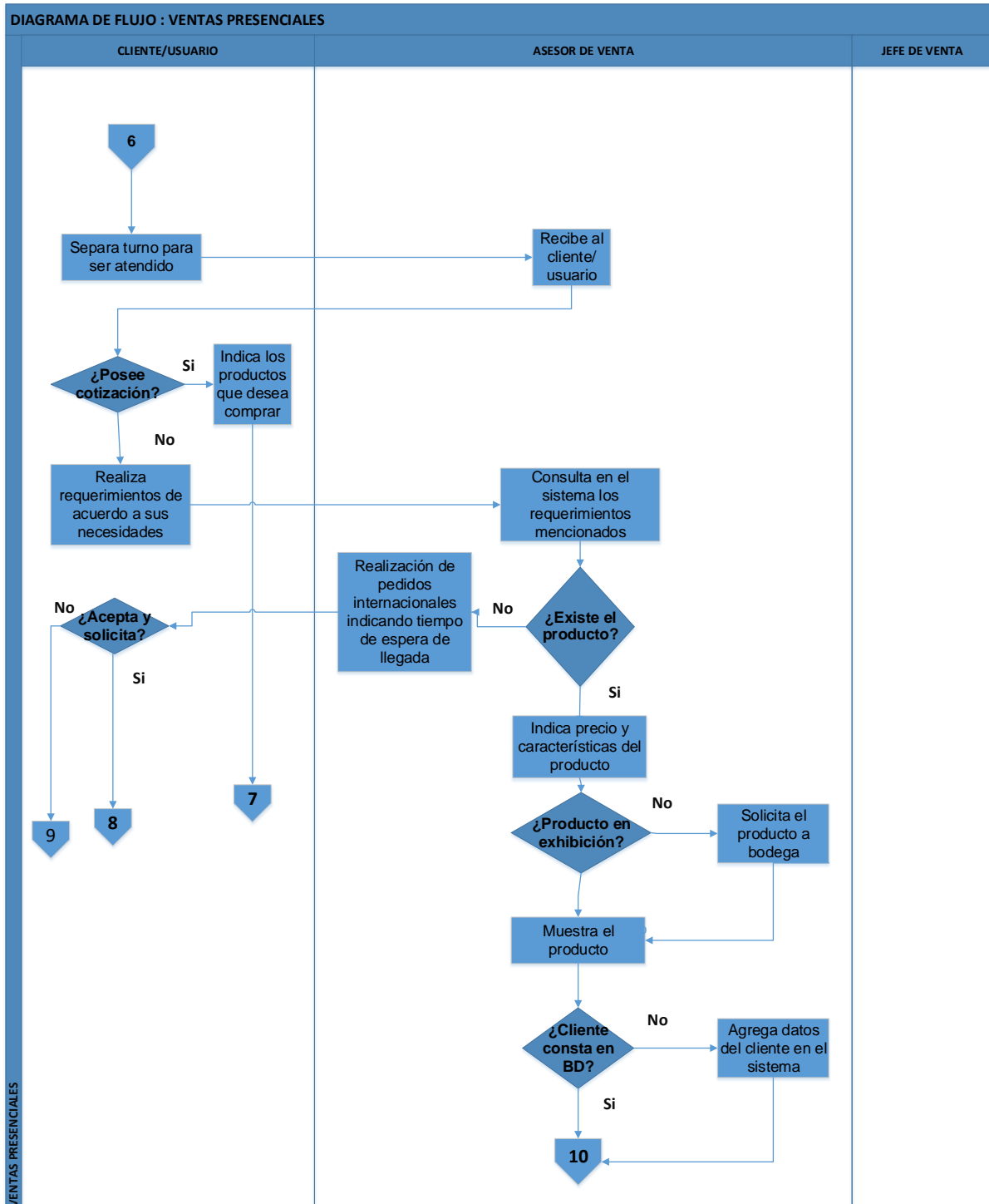
Ventas Presenciales	51
Recepción y entrega de equipos	53
Seguimiento de clientes	48

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5. Estudio de procesos por área

2.3.5.1. Análisis del subproceso Ventas Presenciales

2.3.5.1.1. Diagrama de Flujo actual del subproceso Ventas Presenciales



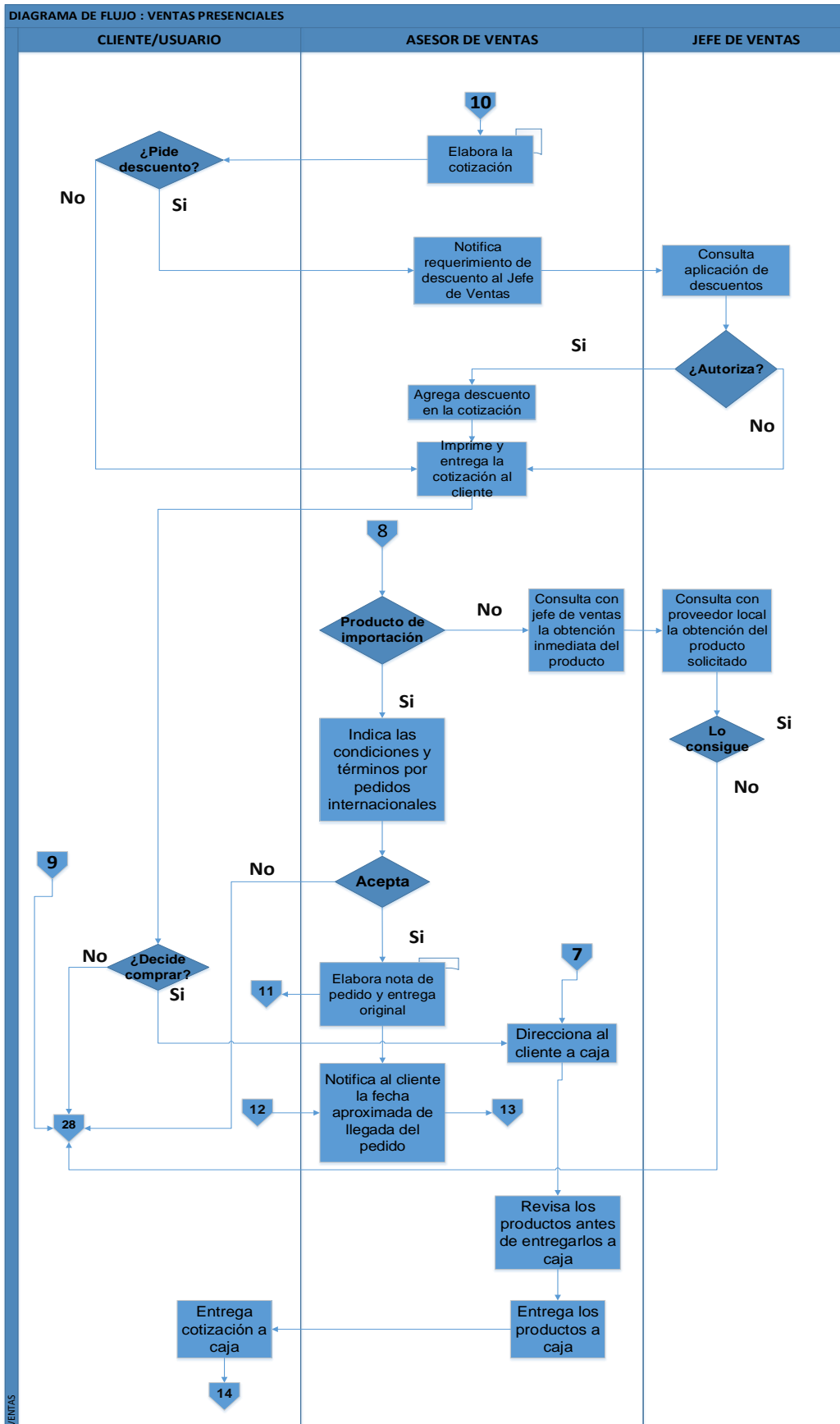


Ilustración 2.6 Flujograma actual del subproceso Ventas Presenciales

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.1.2. Análisis del Valor Agregado (AVA) de la situación actual del subproceso Ventas Presenciales

Tabla 2.17 AVA Actual del subproceso Ventas Presenciales

Análisis Valor Agregado										
								Proceso: Ventas		
								Subproceso: Ventas Presenciales		
								18/6/2018		
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)						Actividades		Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1				X				Separa turno para ser atendido		0,25
2	X							Indica los productos que desea comprar		0,75
3	X							Recibe al cliente		0,5
4	X							Realiza requerimientos de acuerdo a sus necesidades		5
5				X				Consulta en el sistema los requerimientos mencionados		1,5
6	X							Indica precio y características del producto		5
7					X			Solicita el producto a bodega		2
8	X							Muestra el producto		3
9	X							Realización de pedidos internacionales indicando tiempo de espera de llegada		1,5
10		X						Indica las condiciones y términos por pedidos internacionales		3
11		X						Elabora la nota de pedido y entrega original		2
12				X				Notifica al cliente la fecha aproximada de llegada del pedido		0,5
13					X			Consulta con jefe de ventas la obtención inmediata del producto		0,5
14					X			Consulta con proveedor local la obtención del producto solicitado		2
15							X	Ingresa datos del cliente en el sistema		1
16		X						Elabora la cotización		2
17					X			Notifica requerimiento de descuento al Jefe de Ventas		3
18				X				Consulta jefe aplicación de descuentos		2
19				X				Agrega descuento en la cotización		0,25
20	X							Imprime y entrega cotización al cliente		0,25
21					X			Direcciona al cliente a caja		0,08
22						X		Revisa los productos antes de entregarlos a caja		1,5
23					X			Entrega los productos a caja		0,5
24		X						Entrega cotización a caja		0,08
Tiempos Totales										38,16
Componentes de Actividades				Método Actual						
				No.	Tiempo		%			
V.A.C.	Valor agregado cliente			7	16		42%			
V.A.E.	Valor agregado empresa			4	7,08		19%			
P	Preparación			0	0		0%			
E	Espera			5	4,5		12%			
M	Movimiento			6	8,08		21%			
I	Inspección			1	1,5		4%			
A	Archivo			1	1		3%			
TT				24	38,16		100%			
VA	Valor Agregado			11	23,08		60%			
SVA	Sin Valor Agregado			13	15,08		40%			

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.1.3. Representación Gráfica del AVA de la situación actual del subproceso Ventas Presenciales

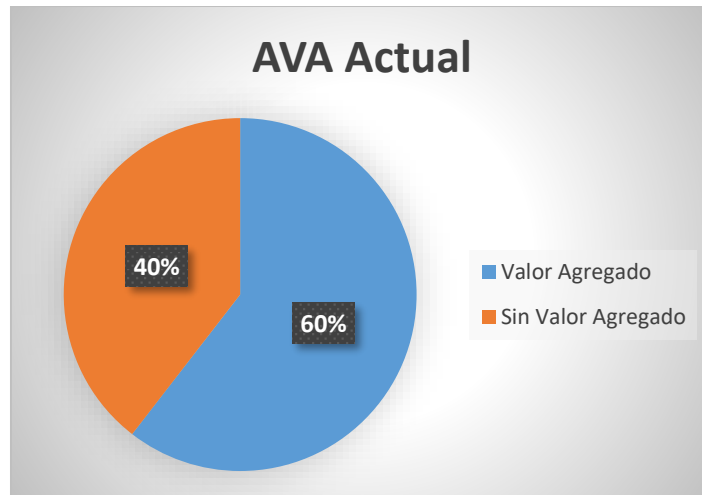
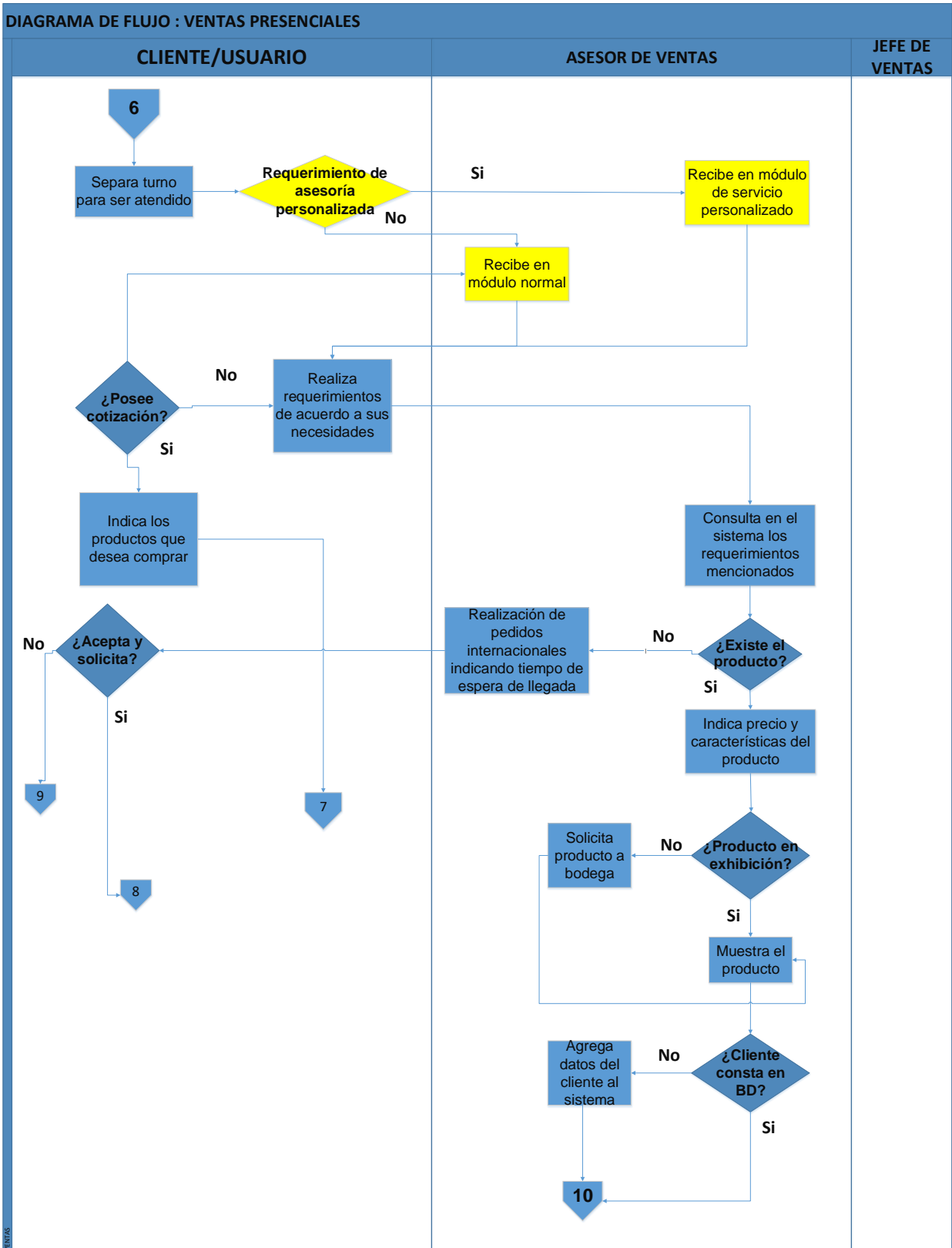


Ilustración 2.7 Representación gráfica de subproceso Ventas Presenciales actual

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En el gráfico del subproceso actual se ha observado que el 60% corresponde a actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente/usuario, mientras que el 40% representan actividades que no agregan valor.

2.3.5.1.4. Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Ventas Presenciales



2.3.5.1.5. AVA de la situación mejorada del subproceso Ventas Presenciales

Se ha realizado el análisis del valor agregado por Módulo normal y de asesoría, debido a que los tiempos incurridos en cada uno son diferentes.

Tabla 2.18 AVA Mejorado del subproceso Ventas Presenciales (Módulo normal)

Análisis Valor Agregado									
Proceso: Ventas									
Subproceso: Ventas Presenciales									
18/6/2018									
Actividades Módulo Normal (no están en orden)									
No.	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					Tiempo efectivo (minutos)	
	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1				X				Separa turno para ser atendido	0,25
2	X							Indica los productos que desea comprar	0,75
3	X							Recibe en módulo normal	0,5
4	X							Realiza requerimientos de acuerdo a sus necesidades	0,5
5				X				Consulta en el sistema los requerimientos mencionados	1,5
6	X							Indica precio y características del producto	0,5
7					X			Solicita el producto a bodega	2
8	X							Muestra el producto	3
9	X							Realización de pedidos internacionales indicando tiempo de espera de llegada	1,5
10		X						Indica las condiciones y términos por pedidos internacionales	3
11		X						Elabora la nota de pedido y entrega original	2
12				X				Notifica al cliente la fecha aproximada de llegada del pedido	0,5
13					X			Consulta con jefe de ventas la obtención inmediata del producto	0,5
14					X			Consulta con proveedor local la obtención del producto solicitado	2
15							X	Ingresa datos del cliente en el sistema	1
16		X						Elabora la cotización	2
17				X				Consulta en sistema aplicación de descuento	0,25
18				X				Agrega descuento en la cotización	0,13
19	X							Imprime y entrega cotización al cliente	0,25
20					X			Direcciona al cliente a caja	0,08
21						X		Revisa los productos antes de entregarlos a caja	1,5
22					X			Entrega los productos a caja	0,5
23		X						Entrega cotización a caja	0,08
Tiempos Totales									24,29
Componentes de Actividades				Método Mejorado					
				No.	Tiempo		%		
V.A.C.	Valor agregado cliente			7	7		29%		
V.A.E.	Valor agregado empresa			4	7,08		29%		
P	Preparación			0	0		0%		
E	Espera			5	2,63		11%		
M	Movimiento			5	5,08		21%		
I	Inspección			1	1,5		6%		
A	Archivo			1	1		4%		
TT				23	24,29		100%		
VA	Valor Agregado			11	14,08		58%		
SVA	Sin Valor Agregado			12	10,21		42%		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Se ha realizado el análisis de valor agregado para atención en módulo normal, donde el cliente/usuario realiza requerimientos considerando los tiempos incurridos cuando se atiende en este módulo, puesto que se debe diferenciar estos para saber con más exactitud el tiempo total de atención. Por lo que, el tiempo total de atención del cliente/usuario en Módulo normal es de aproximadamente 24,29 minutos, considerando los tiempos incurridos cuando se realizan pedidos internacionales y se aplican descuentos, es decir, que el tiempo incurrido por estas actividades no recurrentes es de aproximadamente 10,88 minutos y 13,41 minutos son de atención por requerimientos recurrentes.

Tabla 2.19 AVA del subproceso Ventas Presenciales (Módulo asesoría)

Análisis Valor Agregado									
Proceso: Ventas									
Subproceso: Ventas Presenciales									
18/6/2018									
Actividades Módulo Asesoría (no están en orden)									
No.	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					Tiempo efectivo (minutos)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1				X				Separa turno para ser atendido	0,25
2	X							Indica los productos que desea comprar	0,75
3	X							Recibe en módulo de servicio personalizado	0,5
4	X							Realiza requerimientos de acuerdo a sus necesidades	5
5				X				Consulta en el sistema los requerimientos mencionados	1,5
6	X							Indica precio y características del producto	5
7					X			Solicita el producto a bodega	2
8	X							Muestra el producto	3
9	X							Realización de pedidos internacionales indicando tiempo de espera de llegada	1,5
10		X						Indica las condiciones y términos por pedidos internacionales	3
11		X						Elabora la nota de pedido y entrega original	2
12				X				Notifica al cliente la fecha aproximada de llegada del pedido	0,5
13					X			Consulta con jefe de ventas la obtención inmediata del producto	0,5
14					X			Consulta con proveedor local la obtención del producto solicitado	2
15							X	Ingresar datos del cliente en el sistema	1
16		X						Elabora la cotización	2
17				X				Consulta en sistema aplicación de descuento	0,25
18				X				Agrega descuento en la cotización	0,13
19	X							Imprime y entrega cotización al cliente	0,25
20					X			Direcciona al cliente a caja	0,08
21						X		Revisa los productos antes de entregarlos a caja	1,5
22					X			Entrega los productos a caja	0,5
23		X						Entrega cotización a caja	0,08
Tiempos Totales									33,29
Componentes de Actividades				Método Mejorado					
				No.	Tiempo		%		
V.A.C.	Valor agregado cliente			7	16		48%		
V.A.E.	Valor agregado empresa			4	7,08		21%		
P	Preparación			0	0		0%		
E	Espera			5	2,63		8%		
M	Movimiento			5	5,08		15%		
I	Inspección			1	1,5		5%		
A	Archivo			1	1		3%		
TT				23	33,29		100%		
VA	Valor Agregado			11	23,08		69%		
SVA	Sin Valor Agregado			12	10,21		31%		

Se ha realizado el análisis de valor agregado para atención en módulo de asesoría, donde el cliente/usuario realiza requerimientos de acuerdo al tiempo incurrido para ser atendido, puesto que se debe diferenciar estos para saber con más exactitud el tiempo total de atención. Por lo que, el tiempo total de atención del cliente/usuario en Módulo de asesoría es de aproximadamente 33,29 minutos, considerando los tiempos incurridos cuando se realizan pedidos internacionales y se aplican descuentos, es decir, que el

tiempo incurrido por estas actividades no recurrentes es de aproximadamente 10,88 minutos y 22,41 minutos son de atención por asesoría.

2.3.5.1.6. Representación Gráfica del AVA de la situación mejorada del subproceso Ventas Presenciales

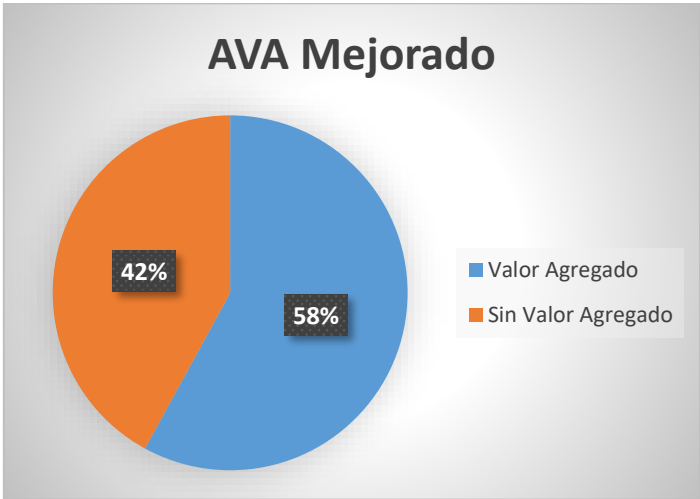


Ilustración 2.9 Representación gráfica de subproceso Ventas Presenciales mejorado (Módulo normal)

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En el gráfico del subproceso mejorado se ha observado que el 58% corresponde a actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente/usuario, mientras que el 42% representan actividades que no agregan valor.

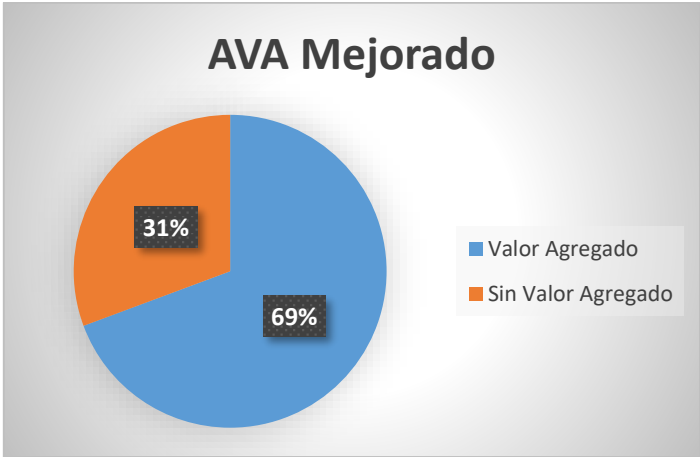


Ilustración 2.9 Representación gráfica de subproceso Ventas Presenciales mejorado (Módulo asesoría)

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En el gráfico del subproceso mejorado se ha observado que el 69% corresponde a actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente/usuario, mientras que el 31% representan actividades que no agregan valor.

2.3.5.1.7. Cuadro comparativo del subproceso Ventas Presenciales

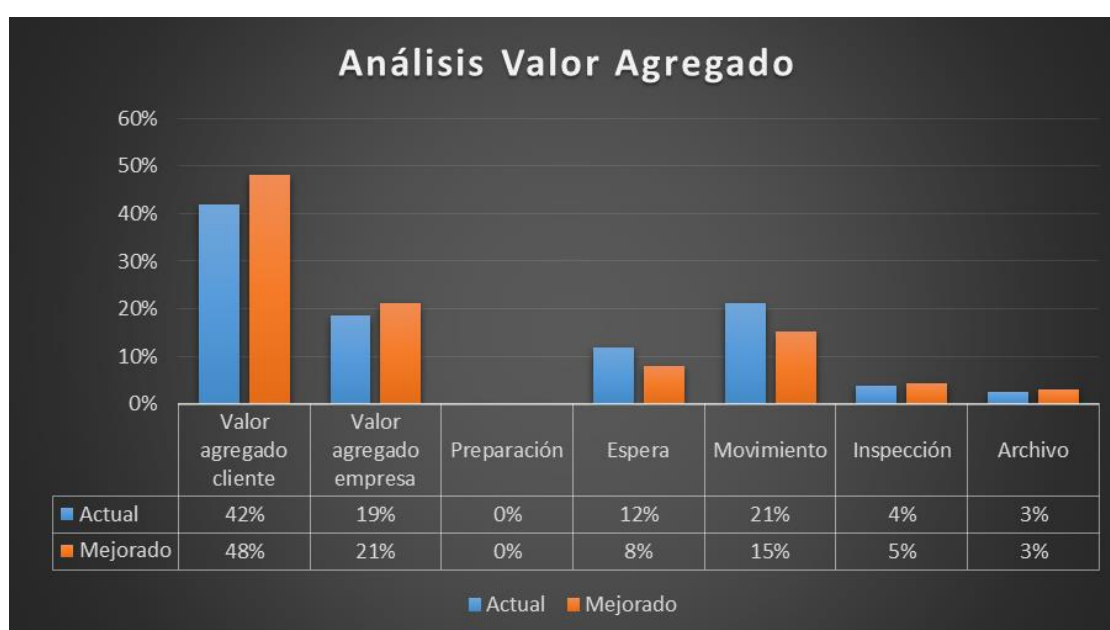


Ilustración 2.9 Comparación de situación actual y mejorada del subproceso Ventas Presenciales (módulo asesoría)

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

El gráfico comparativo nos indica el incremento de 6% en las actividades de valor agregado al cliente/usuario y de 2% a la empresa respecto al AVA actual con el mejorado, en cuanto a las actividades que no agregan valor no se ha dado cambios significativos. **(Ver sección 2.3.5.1.9 Explicación de mejoras).**

2.3.5.1.8. Indicadores del subproceso Ventas Presenciales

Tabla 2.20 Características del indicador de tiempo de permanencia en el sistema del subproceso Ventas Presenciales

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Ventas Presenciales		
Especifico	Tiempo de espera en relación al tiempo en el sistema	Determinar el tiempo de espera en relación al tiempo de permanencia en el sistema.	Obtener datos respecto al tiempo de espera y tiempo total de permanencia en el sistema de cada cliente.
Medible	Máximo 15%		
Alcanzable	Optimizar el tiempo de espera		
Relevante	Aumentar clientes atendidos por día		
Atado al tiempo	hasta finales del 2018		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.21 Ficha del indicador de tiempo de permanencia en el sistema del subproceso Ventas Presenciales

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Jefe de Ventas		
Objetivo	Determinar el tiempo de espera en relación al tiempo de permanencia en el sistema		
Perspectiva		Nombre y Formula	
Eficiencia: Analizar el % de tiempo destinado por los clientes a esperar para ser atendidos		Tiempo de espera relativo $\frac{\text{Tiempo promedio de espera}}{\text{Tiempo promedio de permanencia en el sistema}} * 100$	
Seguimiento			
Este indicador deberá ser medido semanalmente			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	15%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice > 60%	15 < índices ≤ 60%	índices ≤ 15%
frecuencia de medición		Semanalmente	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.22 Características del indicador de Clientes leales del subproceso Ventas Presenciales

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Ventas Presenciales		
Especifico	Clientes atendidos por día frente a la media	Medir el nivel de eficiencia de cada asesor de ventas en función de la media.	Obtener datos respecto al No. de clientes atendidos por Asesor, por día.
Medible	Al menos 100%		
Alcanzable	Superior a la media de todos los asesores		
Relevante	Aumentar los clientes atendidos por día		
Atado al tiempo	hasta finales del 2018		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.23 Ficha del indicador de Clientes leales del subproceso Ventas Presenciales

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Ventas		
Objetivo	Medir el nivel de eficiencia de cada asesor de ventas en función de la media		
Perspectiva		Nombre y Formula	
Eficiencia: Determinar % de clientes atendidos por asesor en el día.		Eficiencia por Asesor $\frac{\text{No.de clientes atendidos por Asesor}}{\text{Media de clientes atendidos por todos los asesores}} * 100$	
Seguimiento			
Este indicador deberá ser medido semanalmente			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	100%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 40%	40% ≤ índice < 100%	índice ≥ 100%
frecuencia de medición		Semanalmente	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.1.9. Explicación de las mejoras planteadas en el subproceso Ventas Presenciales

Se creó una condicional que permite clasificar los requerimientos del cliente/usuario de acuerdo al tipo de servicio, es decir, los requerimientos de tiempo máximo de 15 minutos, se dirigen hacia módulo normal y el cliente/usuario que necesita asesoría se dirigen hacia módulo de servicio personalizado, con el fin de no obstaculizar a aquellos clientes/usuarios que solicitan pedidos inmediatos, además de brindar un buen asesoramiento hacia los clientes/usuarios que lo soliciten. (Ver sección 2.3.5.1.11. Matriz 5W+1H).

Se eliminó la actividad y condicional en que el asesor solicita autorización de aplicación de descuentos al jefe de ventas, planteando la mejora de elaborar en el sistema contable, un listado por montos de dinero o cantidades de artículos que aplican a un porcentaje de descuento, de tal manera que el asesor pueda consultar en el sistema la aplicación de descuento y la agregue a la cotización. Esta mejora se propuso con el fin de reducir tiempo de espera en autorización.

2.3.5.1.10. Diagrama de Ishikawa del subproceso Ventas Presenciales

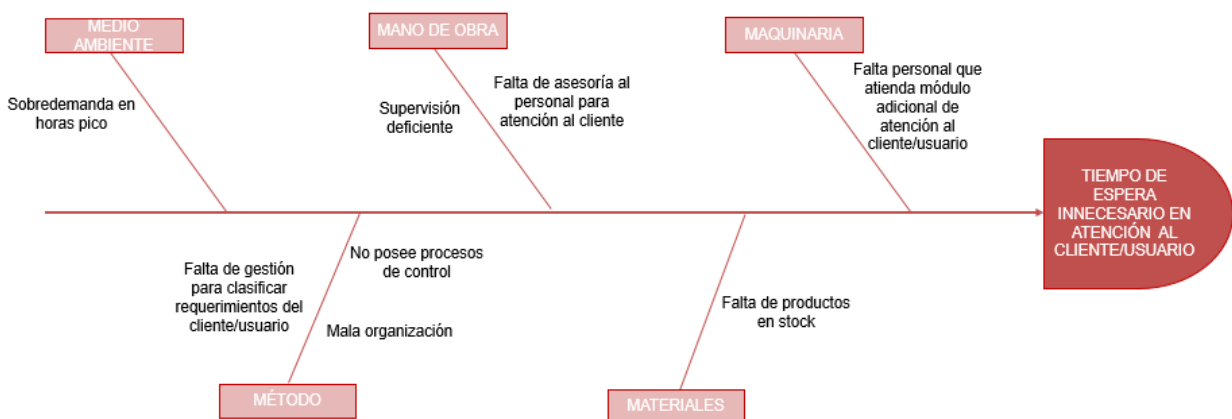


Ilustración 2.10 Ishikawa del subproceso Ventas Presenciales

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.1.11. Matriz 5W+1H del subproceso Ventas Presenciales

Se ha elaborado la siguiente matriz, con el fin de plantear el plan de acción que ayude a clasificar los requerimientos del cliente/usuario de acuerdo al tipo de servicio, ya sea, servicio de requerimientos rápidos o servicio de asesoría.

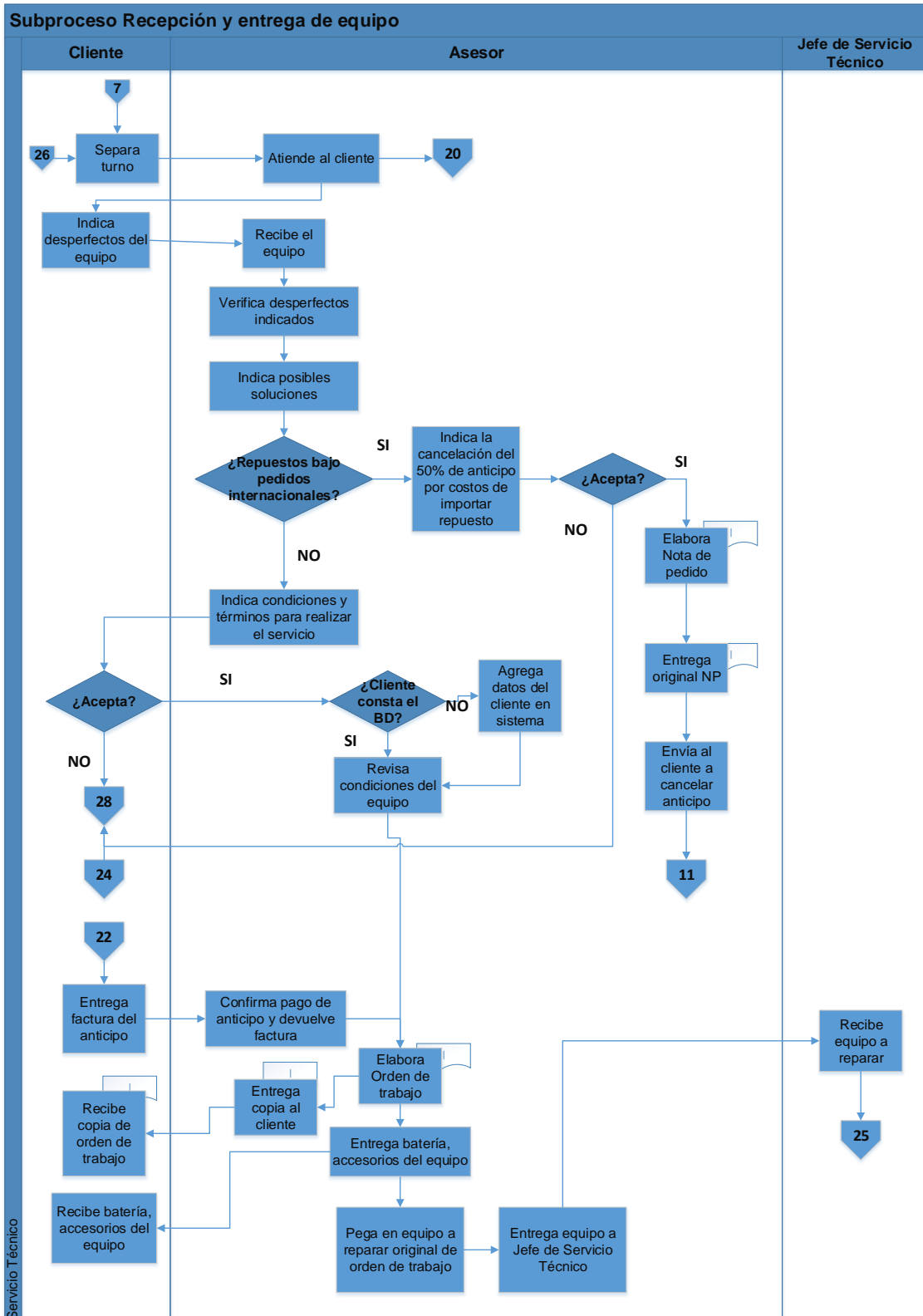
Tabla 2.24 Matriz 5W+1H del subproceso Ventas Presenciales

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?					¿Por qué?	¿Cómo?	
	Actividad secuencial	Responsables	Área	Semana						Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3	4	5			
Falta de clasificación de requerimientos del cliente/usuario	Elaborar presupuesto para instalación de módulo de servicio personalizado	Gerencia General	Ventas						Conocer la inversión necesaria de la gestión a ejecutar	Reuniones, documentos	Financiamiento
	Contratar asesor adicional	RRHH	Ventas						Atender módulo	Selección de personal	Humanos
	Instalar módulo de atención al cliente/usuario	Gerencia General	Ventas						Clasificación de requerimientos del cliente	Materiales	Financiamiento
	Capacitar al personal de ventas	Jefe de Ventas	Ventas						Perfeccionar habilidades en atención al cliente y brindar conocimiento de adquisición de nuevos productos	Charlas y asesorías	Evaluaciones
	Realizar prueba piloto	Jefe de Ventas	Ventas						Probar el funcionamiento del módulo y desenvolvimiento del asesor	Observación	Humanos
	Efectuar cambios necesarios derivados de la prueba piloto	Jefe de Ventas	Ventas						Mejora la efectividad de uso del módulo	Reuniones, capacitaciones y asesorías	Evaluaciones
	Atender en módulo específico los requerimientos de asesoría personalizada	Asesor de ventas	Ventas						Reducir tiempo de espera a clientes con requerimientos de rápida salida	Equipos informáticos	Físicos

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.2. Análisis del subproceso Recepción y entrega de equipos

2.3.5.2.1. Diagrama de Flujo actual del subproceso Recepción y entrega de equipos de equipos



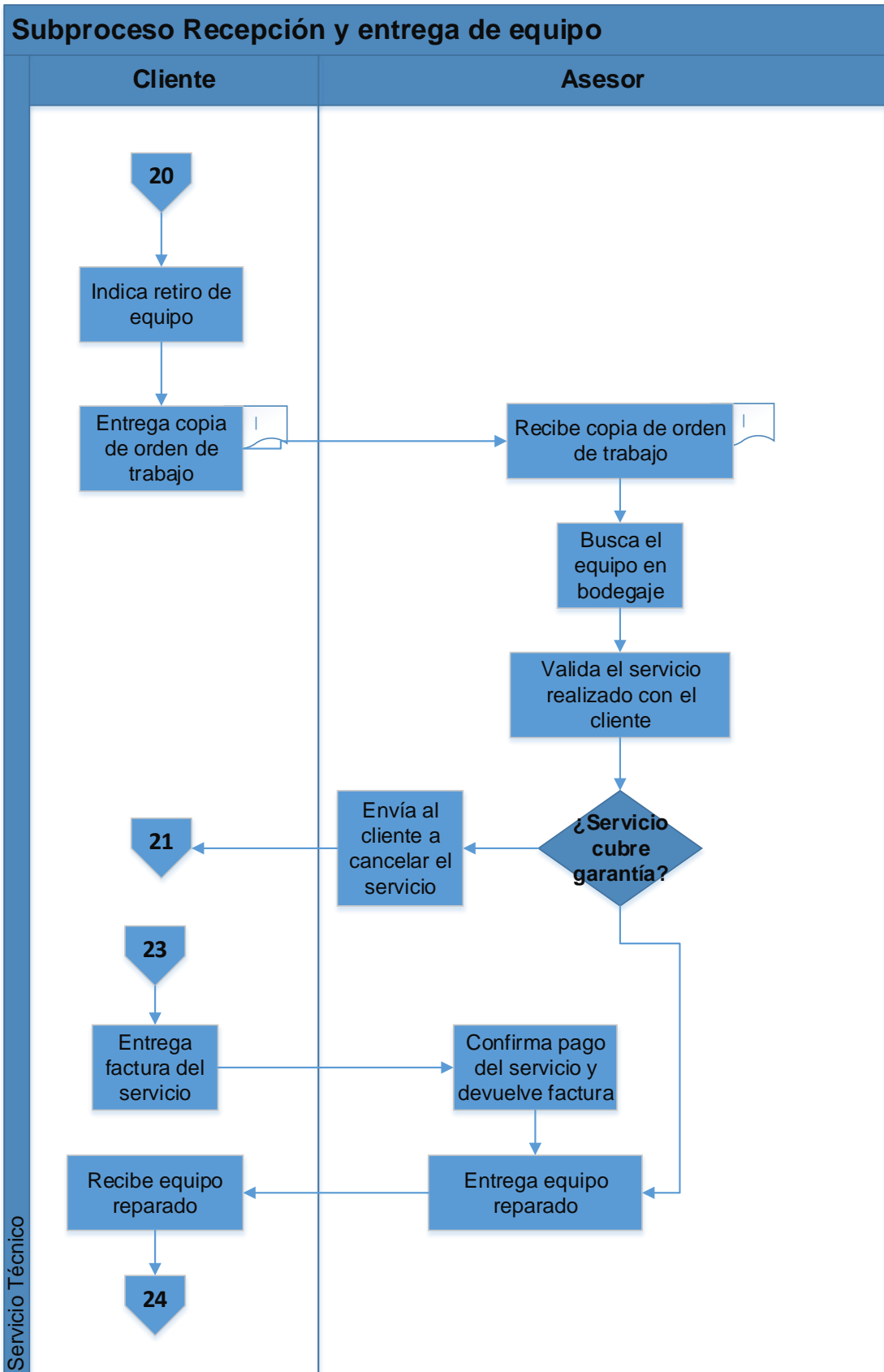


Ilustración 2.11 Flujograma subproceso Recepción y entrega de productos

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.2.2. AVA de la situación actual del subproceso Recepción y entrega de equipos

Tabla 2.25 Cuadro del AVA de la situación actual del subproceso Recepción y entrega de equipos

Análisis Valor Agregado										
Proceso: Servicio Técnico										
Subproceso: Recepción y entrega de equipos										
18/6/2018										
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)								Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	Actividades		
1				X				Separa turno	0,25	
2	X							Atiende al cliente	0,5	
3	X							Indica desperfectos del equipo	3	
4	X							Recibe el equipo	0,08	
5						X		Verifica desperfectos indicados	5	
6	X							Indica posible soluciones	2	
7		X						Indica la cancelación del 50% de anticipo por costos de importar repuesto	1,5	
8		X						Indica condiciones y términos para realizar el servicio	3	
9							X	Agrega datos del cliente en sistema	1	
10		X						Elabora la nota de pedido	1,75	
11	X							Entrega original de NP	0,25	
12					X			Envía al cliente a cancelar anticipo	2	
13		X						Entrega factura del anticipo	2	
14						X		Confirma pago de anticipo y devuelve factura	0,08	
15		X						Revisa condiciones del equipo	4	
16		X						Elabora Orden de trabajo	2	
17		X						Entrega copia al cliente	0,04	
18	X							Recibe copia de orden de trabajo	0,04	
19		X						Entrega batería, accesorios del equipo	0,08	
20	X							Recibe batería, accesorios del equipo	0,08	
21			X					Pega en equipo a reparar original de orden de trabajo	0,08	
22		X						Entrega equipo a Jefe de Servicio Técnico	0,08	
23	X							Recibe equipo a reparar	0,08	
24	X							Indica retiro de equipo	0,05	
25		X						Entrega copia de orden de trabajo	0,03	
26		X						Recibe copia de orden de trabajo	0,01	
27				X				Busca el equipo en bodegaje	1	
28	X							Valida el servicio realizado con el cliente	1	
29		X						Envía al cliente a cancelar el servicio	0,08	
30	X							Entrega factura del servicio	0,03	
31		X						Confirma pago del servicio y devuelve factura	0,05	
32	X							Entrega equipo reparado	0,1	
33								Recibe equipo reparado	0,04	
Tiempos Totales									31,28	
Componentes de Actividades				Método Actual						
	No.	Tiempo								
V.A.C.	Valor agregado cliente	12	7,21		23%					
V.A.E.	Valor agregado empresa	13	14,62		47%					
P	Preparación	1	0,08		0,3%					
E	Espera	2	1,25		4%					
M	Movimiento	1	2		6%					
I	Inspección	2	5,08		16%					
A	Archivo	1	1		3%					
TT		32	31,24		100%					
VA	Valor Agregado	25	21,83		70%					
SVA	Sin Valor Agregado	7	9,41		30%					

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.2.3. Representación Gráfica del AVA de la situación actual del subproceso Recepción y entrega de equipos

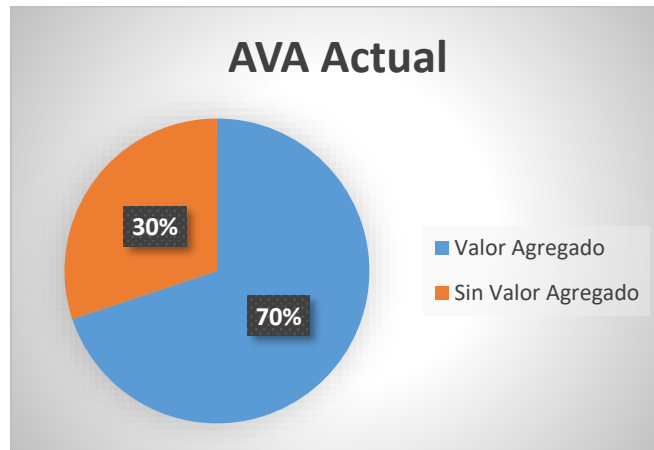
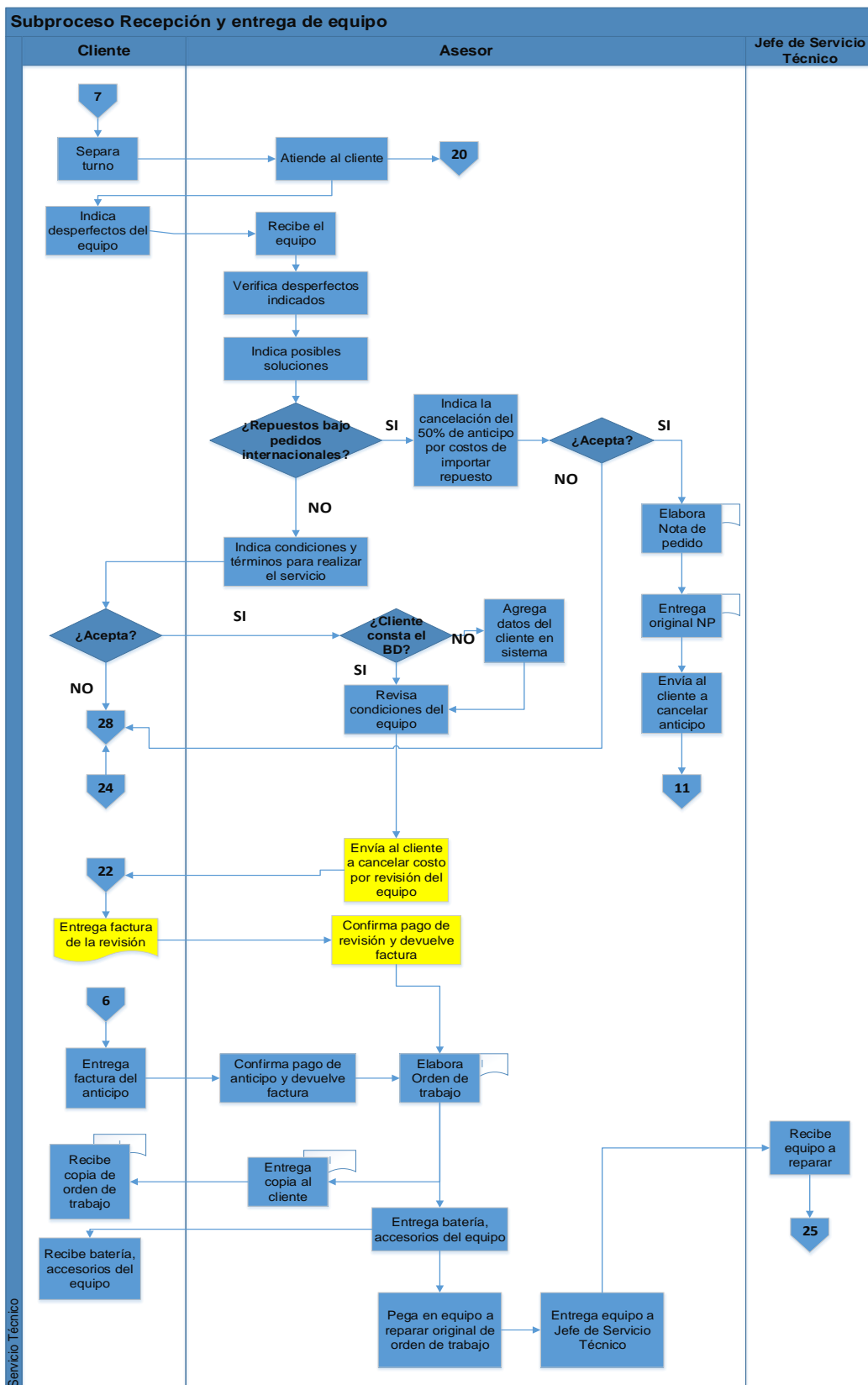


Ilustración 2.12 Representación gráfica de subproceso Recepción y entrega de equipo actual

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En el gráfico del subproceso actual se ha observado que el 70% corresponde a actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente, mientras que el 30% representan actividades que no agregan valor.

2.3.5.2.4. Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Recepción y entrega de equipos



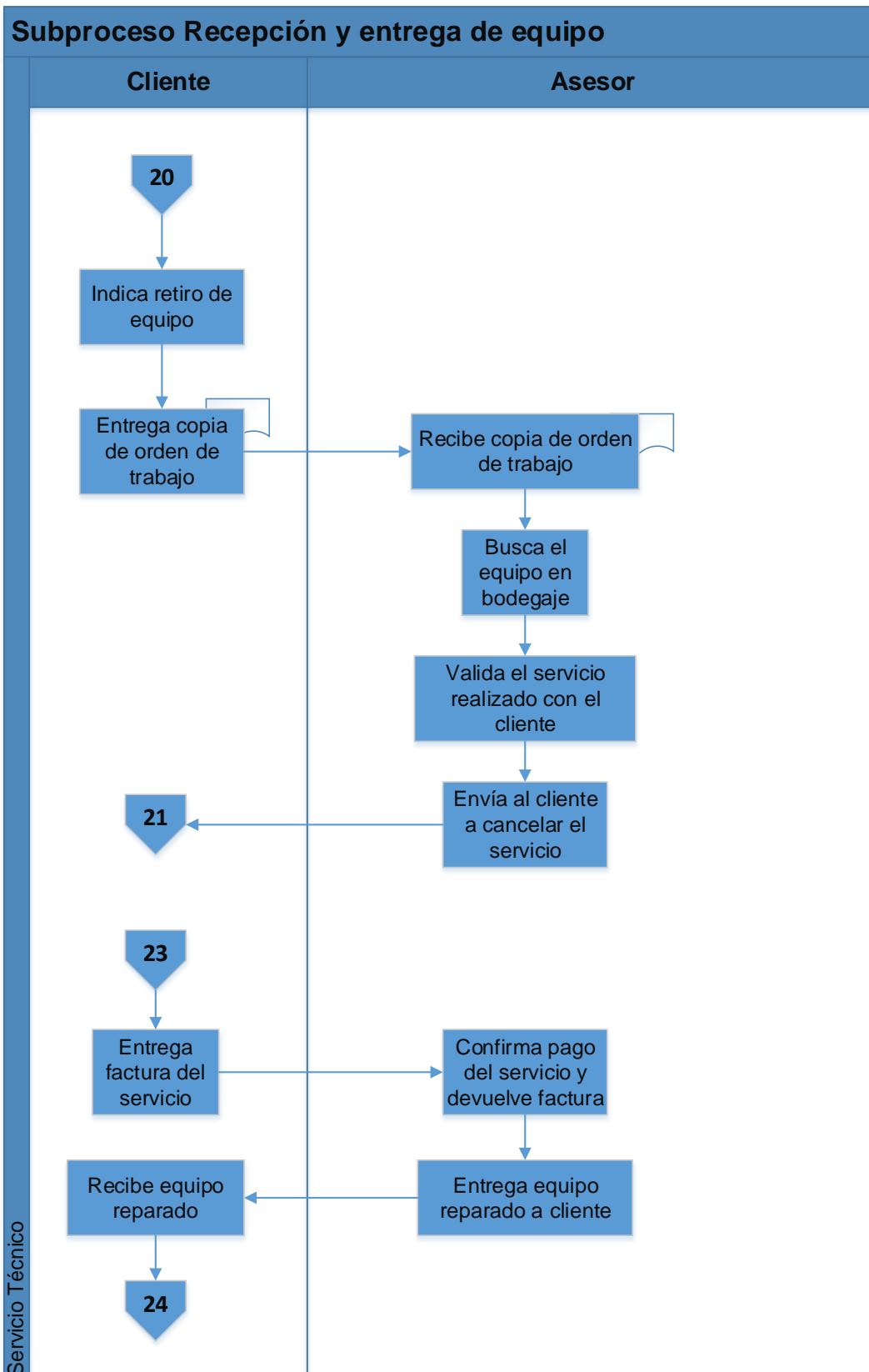


Ilustración 2.13 Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Recepción y entrega de equipos

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.2.5. AVA de la situación mejorada del subproceso Recepción y entrega de equipos

Tabla 2.26 Cuadro del AVA de la situación actual del subproceso Recepción y entrega de equipos

Análisis Valor Agregado											
Proceso: Servicio Técnico											
Subproceso: Recepción y entrega de equipos											
18/6/2018											
No.	VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)							Actividades	Tiempo efectivo (minutos)
	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A				
1				X					Separa turno	0,25	
2	X								Atiende al cliente	0,5	
3	X								Indica desperfectos del equipo	2,5	
4	X								Recibe el equipo	0,08	
5							X		Verifica desperfectos indicados	2,5	
6	X								Indica posible soluciones	2	
7		X							Indica la cancelación del 50% de anticipo por costos de importar repuesto	1,5	
8		X							Indica condiciones y términos para realizar el servicio	2	
9								X	Agrega datos del cliente en sistema	1	
10		X							Elabora la nota de pedido	1,75	
11	X								Entrega original de NP	0,25	
12					X				Envía al cliente a cancelar anticipo	1	
13		X							Entrega factura del anticipo	2	
14							X		Confirma pago de anticipo y devuelve factura	0,08	
15		X							Revisa condiciones del equipo	2	
16					X				Envía al cliente a cancelar costo por revisión del equipo	1	
17		X							Entrega factura de la revisión	0,04	
18							X		Confirma pago de revisión y devuelve factura	0,04	
19		X							Elabora Orden de trabajo	2	
20		X							Entrega copia al cliente	0,04	
21	X								Recibe copia de orden de trabajo	0,04	
22		X							Entrega batería, accesorios del equipo	0,08	
23	X								Recibe batería, accesorios del equipo	0,08	
24			X						Pega en equipo a reparar original de orden de trabajo	0,08	
25		X							Entrega equipo a Jefe de Servicio Técnico	0,08	
26	X								Recibe equipo a reparar	0,08	
27	x								Indica retiro de equipo	0,05	
28		x							Entrega copia de orden de trabajo	0,03	
29		x							Recibe copia de orden de trabajo	0,01	
30				x					Busca el equipo en bodegaje	1	
31	x								Valida el servicio realizado con el cliente	1	
32		x							Envía al cliente a cancelar el servicio	0,08	
33	x								Entrega factura del servicio	0,03	
34		x							Confirma pago del servicio y devuelve factura	0,05	
35	x								Entrega equipo reparado	0,1	
36									Recibe equipo reparado	0,04	
Tiempos Totales										25,36	
Componentes de Actividades				Método Mejorado							
No.	Tiempo			%							
V.A.C.	Valor agregado cliente	12	6,71	27%							
V.A.E.	Valor agregado empresa	14	11,66	46%							
P	Preparación	1	0,08	0,3%							
E	Espera	2	1,25	5%							
M	Movimiento	2	2	8%							
I	Inspección	3	2,62	10%							
A	Archivo	1	1	4%							
TT		35	25,32	100%							
VA	Valor Agregado	26	18,37	73%							
SVA	Sin Valor Agregado	9	6,95	27%							

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.2.6. Representación Gráfica del AVA de la situación mejorada del subproceso Recepción y entrega de equipos

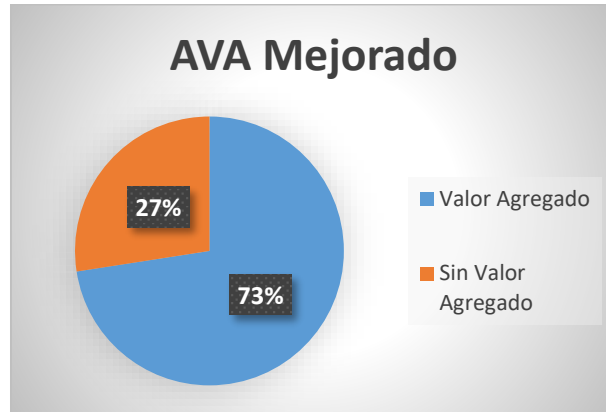


Ilustración 2.15 Representación gráfica de subproceso Recepción y entrega de equipo actual

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En el gráfico del subproceso mejorado se ha observado que el 73% corresponde a actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente, mientras que el 27% representan actividades que no agregan valor.

2.3.5.2.7. Cuadro comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso Recepción y entrega de equipos



Ilustración 2.14 Comparación de situación actual y mejorada del subproceso Recepción y entrega de equipos

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

El gráfico comparativo nos indica el incremento de 4% en las actividades de valor agregado al cliente e incremento de 1% a la empresa respecto al AVA actual con el mejorado, en cuanto a las actividades que no agregan valor no se ha dado cambios significativos. (Ver sección 2.3.5.2.9 Explicación de mejoras).

2.3.5.2.8. Indicadores del subproceso Recepción y entrega de equipos

Tabla 2.27 Indicador del subproceso Recepción y entrega de equipos

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asesor de recepción y entrega		
Objetivo	Analizar el número de equipos entregados a los clientes semanalmente en función de los que ya han sido reparados		
Perspectiva		Nombre y Formula	
Cientes: Persuadir a los clientes que retiren sus equipos reparados		Equipos Entregados Vs. Reparados	
		$\frac{\text{No. de Equipos entregados semanalmente} \times 100}{\text{No. de equipos reparados semanalmente}}$	
Seguimiento			
Asistente deberá hacer seguimiento a cada cliente, con el fin de que retiren sus equipos reparados.			
Medición Actual	No ha sido medido		Porcentaje
Meta:	75%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 50%	50 ≤ índice < 75%	índice ≥ 75%
Frecuencia de Medición		Semanal	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.28 Características del indicador del subproceso Recepción y entrega de equipos

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Ventas Presenciales		
Específico	Determinar porcentaje de equipos entregados vs. los reparados	Analizar el número de equipos retirados por los clientes durante semanalmente en función de los que ya han sido reparados.	Establecer un procedimiento para hacer seguimiento a cada cliente.
Medible	Al menos el 75%		
Alcanzable	Aumentar ingresos por el cobro de los equipos retirados.		
Relevante	Mejorar entrega de equipos reparados		
Atado al tiempo	hasta finales del 2018		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.29 Indicador del subproceso Recepción y entrega de equipos

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asesor de recepción y entrega		
Objetivo	Analizar los días promedios entre la entrega de un equipo y el momento en que fueron reparados.		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Cientes: Persuadir a los clientes que retiren sus equipos lo más pronto posible	Días promedio de retiro		
	$\frac{\sum \text{Días transcurridos entre la reparación y la entrega de cada equipo}}{\text{No. de equipos entregados}}$		
Seguimiento			
La asistente deberá hacer seguimiento a cada cliente, con el fin de que retiren sus equipos reparados.			
Medición Actual	No ha sido medido		Días
Meta:	máximo 10 días		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice > 30 días	10 < índice ≤ 30	índice ≤ 10 días
Frecuencia de Medición	bimensual		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.30 Característica del subproceso Recepción y entrega de equipos

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Ventas Presenciales		
Específico	Determinar días promedios en que los clientes retiran sus equipos.	Analizar los días promedios entre la entrega de un equipo y el momento en que fueron reparados.	Capacitar a la asistente en técnicas de persuasión.
Medible	Menos de 10 días		
Alcanzable	Acelerar el cobro por equipos reparados.		
Relevante	Mejorar entrega de equipos reparados		
Atado al tiempo	hasta finales del 2018		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.2.9. Explicación de las mejoras planteadas del subproceso Recepción y entrega de equipos

Dentro de este subproceso se creó la actividad donde el cliente debe cancelar la revisión del equipo, ya sea por aplicar o no aplicar reparación, ya que este costo está implícito dentro del servicio, de esta manera la empresa se asegura de generar ingreso por ésta revisión. En cuanto a las políticas de mejora para disminuir la pérdida asociada a que los clientes no retiran sus equipos reparados tenemos las siguientes:

- Los artículos instalados en el equipo serán reservados hasta el lapso de 90 días, contados a partir de la fecha de notificación de finalización del servicio.
- Pérdida de anticipo por artículo(s) importado(s) como repuesto(s) para su equipo, en caso de que no se acerque a cancelar y retirar el valor del servicio en el plazo establecido.
- Posterior a la notificación de finalización de su orden de servicio, deberá acercarse en el plazo máximo de 90 días calendarios contados a partir de la última fecha de aviso, caso contrario la empresa lo considera como abandono del cliente y dispondrá de manera total del equipo para cubrir costos de reparaciones, materiales y bodegaje, sin opción a reclamo alguno.
- Debe cancelar la revisión del equipo, aplique o no reparación.
- En caso de que desee cancelar por anticipado el servicio de su(s) equipo(s), obtendrá descuento del 20% a partir de montos mayores a \$100.

2.3.5.2.10. Diagrama Ishikawa del subproceso Recepción y entrega de equipos

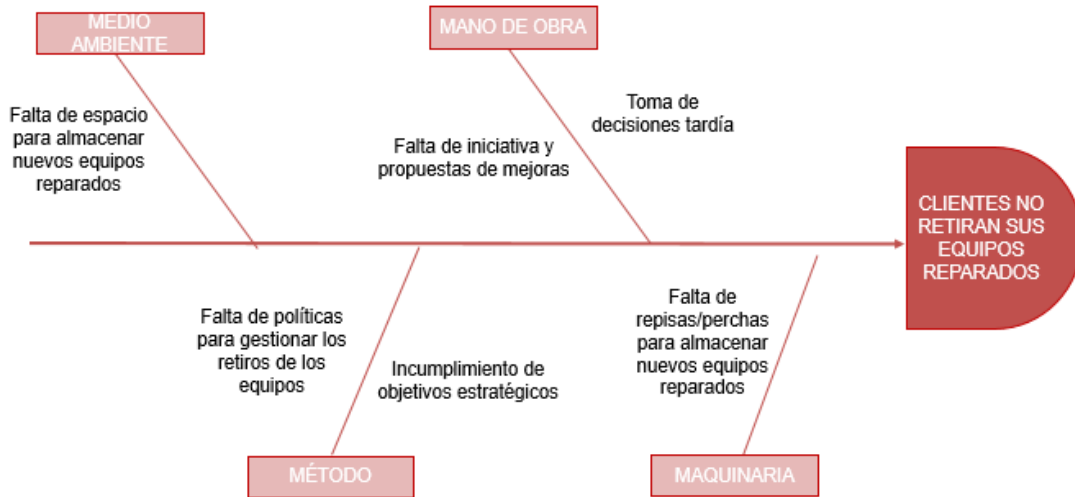


Ilustración 2.15 Ishikawa del subproceso Recepción y entrega de equipos

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.2.11. Matriz 5W + 1H del subproceso Recepción y entrega de equipos

Tabla 2.31 Matriz 5W+1H del subproceso Recepción y entrega de equipos

Causa	¿Qué?	¿Quién?	?	¿Cuándo?			¿Por qué?	¿Cómo?	
	Actividad secuencial	Responsables	Área	Días				Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3			
Políticas deficientes para gestionar los retiros de los equipos	Reunión entre gerente general y jefe de servicio técnico	Gerencia General	Servicio Técnico				Proponer políticas que ayuden a gestionar los retiros de los equipos reparados	Reuniones, documentos	Humanos
	Definir las políticas	Gerencia General	Servicio Técnico				Disminuir los costos asociados a la disposición de equipos reparados y no retirados hasta el plazo límite	Documentos	Humanos
	Imprimir órdenes de trabajo con nuevas políticas	Jefe de Servicio Técnico	Servicio Técnico				Constancia de nuevas políticas en condiciones y términos en orden de trabajo	Imprenta	Monetarios
	Capacitar al personal de recepción y entrega de equipos y a los técnicos	Jefe de Servicio Técnico	Servicio Técnico				Dar a conocer las nuevas políticas	Reuniones	Humanos
	Indicar claramente condiciones y términos al cliente, sin opción a reclamo	Personal de recepción y entrega de equipos	Servicio Técnico				Comprometer al cliente con el cumplimiento de las nuevas políticas	Comunicación	Humanos

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.3. Análisis del subproceso Seguimiento de Clientes

2.3.5.3.1. Diagrama de Flujo actual del subproceso Seguimiento de Clientes

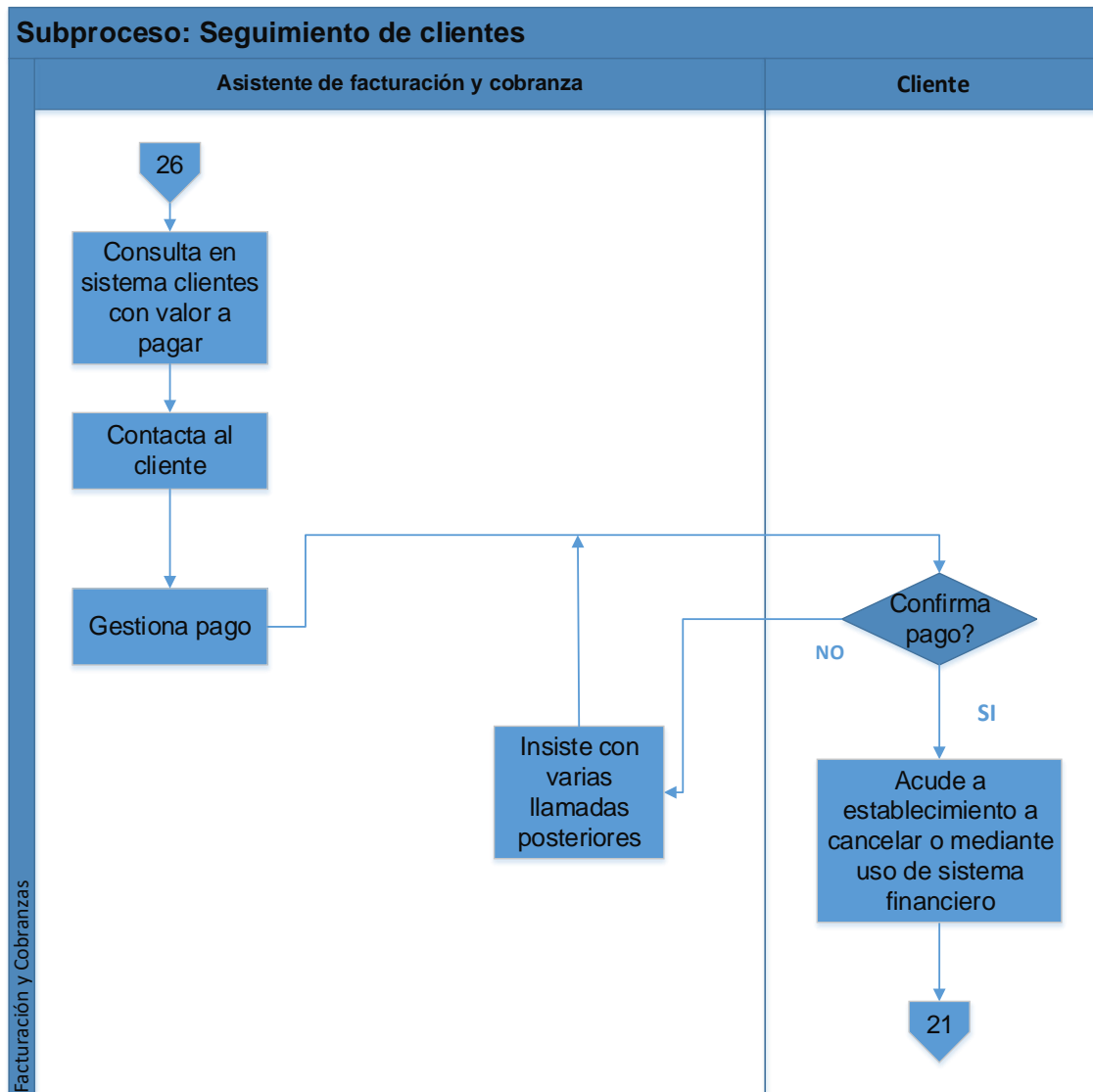


Ilustración 2.16 Diagrama de Flujo actual del subproceso Seguimiento de Clientes

Fuente: Elaborado por autores, 2018

2.3.5.3.2. AVA de la situación actual del subproceso Seguimiento de Clientes

Tabla 2.32 AVA de la situación actual del subproceso Seguimiento de Clientes

Análisis Valor Agregado									
								Proceso: Servicio Técnico	
								Subproceso: Recepción y entrega de equipos	
								18/6/2018	
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)						Actividades	Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1						X		Consulta en sistema clientes con valor a pagar	0,05
2		X						contacta al cliente	0,75
3		X						gestiona el pago	0,25
4		X						Insiste con varias llamadas	0,5
5	X							Acude al establecimiento a cancelar o mediante uso de sistema financiero	0,5
								Tiempos Totales	2,05
Componentes de Actividades								Método Actual	
				No.	Tiempo		%		
V.A.C.	Valor agregado cliente			1	0,5		24%		
V.A.E.	Valor agregado empresa			3	1,5		73%		
P	Preparación			0	0		0,0%		
E	Espera			0	0		0%		
M	Movimiento			0	0		0%		
I	Inspección			1	0,05		2%		
A	Archivo			0	0		0%		
TT				5	2,05		100%		
VA	Valor Agregado			4	2		98%		
SVA	Sin Valor Agregado			1	0,05		2%		

Fuente: Elaborado por autores, 2018

2.3.5.3.3. Representación Gráfica del análisis de Valor Agregado de la situación actual del subproceso Seguimiento de Clientes

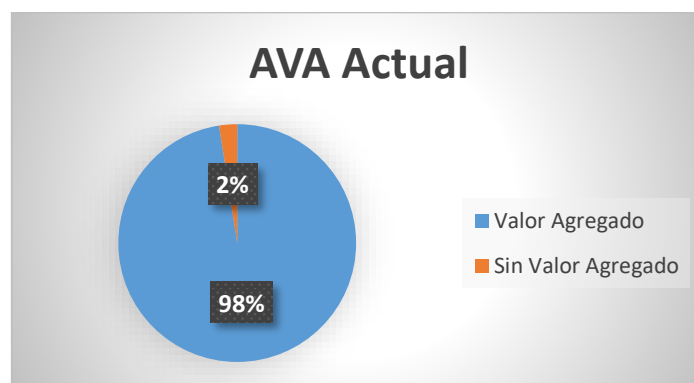


Ilustración 2.17 Representación gráfica de subproceso Seguimiento de clientes actual

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En el gráfico del subproceso actual se ha observado que el 98% corresponde a actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente, mientras que el 2% representan actividades que no agregan valor.

2.3.5.3.4. Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Seguimiento de Clientes

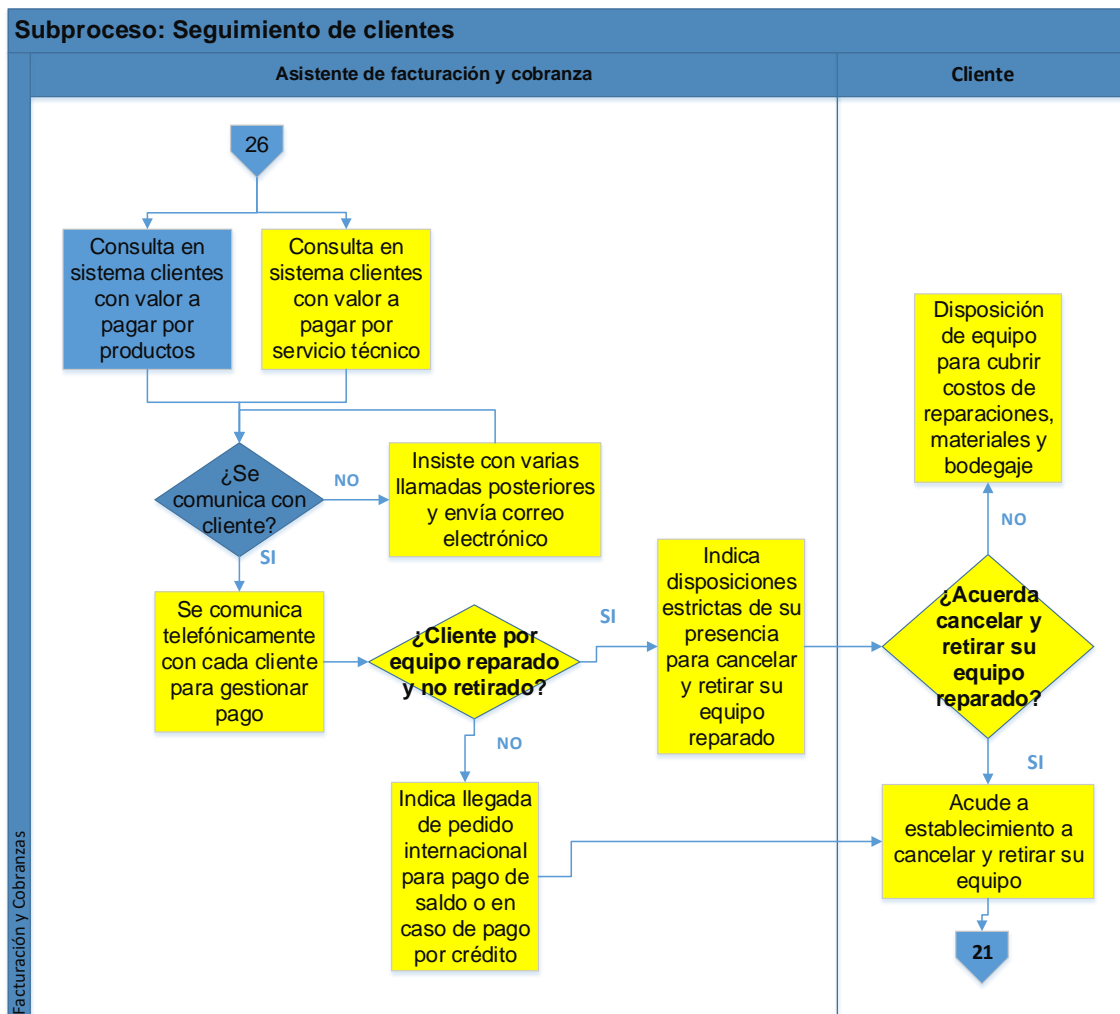


Ilustración 2.18 Diagrama de Flujo mejorado del subproceso Seguimiento de Clientes

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.3.5. AVA de la situación mejorada del subproceso Seguimiento de Clientes

Tabla 2.33 AVA de la situación mejorada del subproceso Seguimiento de Clientes

Análisis Valor Agregado									
							Proceso: Cobranzas		
							Subproceso: Cobranzas		
							24/7/2018		
VAR (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					Actividades		Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1						X		Consulta en sistema clientes con valor a pagar por productos	0,5
2						X		Consulta en sistema clientes con valor a pagar por servicio técnico	0,5
3		X						Se comunica telefónicamente con cada cliente para gestionar pago	3
4		X						Insiste con varias llamadas posteriores y envía correo electrónico	3
5		X						Indica disposiciones estrictas de su presencia para cancelar y retirar su equipo reparado	1,5
6		X						Disposición de equipo para cubrir costos de reparaciones, materiales y bodegaje	1
7	X							Indica llegada de pedido internacional para pago de saldo o en caso de pago por crédito	3
8	X							Acude a establecimiento a cancelar y retirar su equipo	3
Tiempos Totales									15,50
Componentes de Actividades				Método Actual					
				No.	Tiempo		%		
V.A.C.	Valor agregado cliente			2	6		39%		
V.A.E.	Valor agregado empresa			4	8,5		55%		
P	Preparación			0	0		0%		
E	Espera			0	0		0%		
M	Movimiento			0	0		0%		
I	Inspección			2	1		6%		
A	Archivo			0	0		0%		
TT				8	15,5		100%		
VA	Valor Agregado			6	14,5		94%		
SVA	Sin Valor Agregado			2	1		6%		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.3.6. Representación Gráfica del AVA de la situación mejorada del subproceso Seguimiento de Clientes

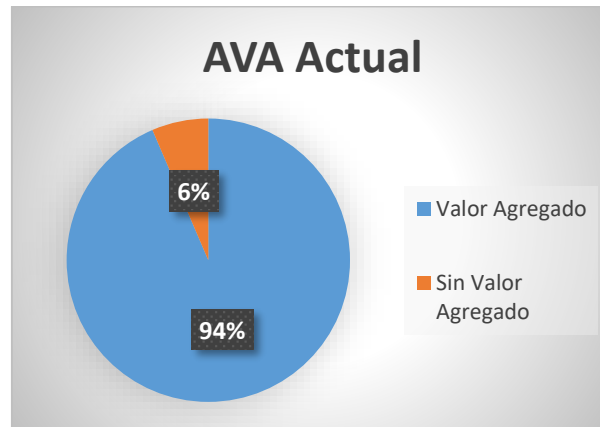


Ilustración 2.19 Representación gráfica de subproceso Seguimiento de clientes mejorado

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En el gráfico del subproceso mejorado se ha observado que el 96% corresponde a actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente, mientras que el 4% representan actividades que no agregan valor.

2.3.5.3.7. Cuadro comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso Seguimiento de Clientes



Ilustración 2.20 Comparación de situación actual y mejorada del subproceso Seguimiento de clientes

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

El gráfico comparativo nos indica el incremento de 5% en las actividades de valor agregado al cliente/usuario y de 18% a la empresa respecto al AVA actual con el mejorado, en cuanto a las actividades que no agregan valor no se ha dado cambios significativos. (Ver sección 2.3.5.3.9 Explicación de mejoras).

2.3.5.3.8. Indicadores del subproceso Seguimiento de Clientes

Tabla 2.34 Indicador del subproceso Seguimiento de Clientes

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Cobranzas		
Objetivo	Determinar el porcentaje de compromisos cumplidos por parte de los clientes		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Efectividad: determinar porcentaje de cumplimiento de clientes	Efectividad de las cobranzas $\frac{\text{Números de compromisos cumplidos} * 100}{\text{Total de Compromisos Adquiridos}}$		
Seguimiento			
El jefe de Cobranzas deberá analizar los resultados e implementar mejoras			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	60%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 20%	% 20 ≤ índice < 60%	índice ≥ 60%
frecuencia de medición	semanal		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.35 Características de Indicador del subproceso Seguimiento de Clientes

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Facturación y Cobranzas		
Específico	Analizar si son efectivos los métodos para obtener repuesta de clientes	Determinar el porcentaje de compromisos cumplidos por parte de los clientes	Insistir por medio de teléfono, correos a los clientes recordándoles los pagos pendientes que poseen en la compañía
Medible	Al menos el 60%		
Alcanzable	Recuperar la cartera vencida al periodo actual		
Relevante	Recuperar inversión en productos reparados		
Atado al tiempo	2018		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.36 Características de Indicadores del subproceso Seguimiento de Clientes

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Jefe de Cobranzas		
Objetivo	Determinar el porcentaje de promesas de pago		
Perspectiva		Nombre y Formula	
Efectividad : Analizar si son efectivos los métodos para obtener respuesta de clientes		Cantidad de promesas por Contacto	
		$\frac{\text{Total de compromisos acordados} * 100}{\text{Total de contactos realizados}}$	
Seguimiento			
El jefe de Cobranzas deberá analizar los resultados e implementar mejoras			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	70%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 50%	50 ≤ índice < 70%	índice ≥ 70%
frecuencia de medición	Semanal		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Tabla 2.37 Indicadores del subproceso Seguimiento de Clientes

Características del objetivo SMART	Subproceso relacionado	Objetivo	Plan de Acción
	Facturación y Cobranzas		
Específico	Analizar si son efectivos los métodos para obtener repuesta de clientes	Determinar el porcentaje de promesas de pago realizada por los clientes	Insistir por medio de teléfono, correos a los clientes recordandoles su promesa de pago, para que se acerquen a cancelar los valores adeudados
Medible	Al menos el 70%		
Alcanzable	Aumentar ingresos por reparaciones de equipos		
Relevante	Recuperar inversión en productos reparados		
Atado al tiempo	2018		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.3.9. Explicación de las mejoras planteadas del subproceso Seguimiento de Clientes

Se ha reestructurado al 90% el subproceso de seguimiento de clientes, se ha establecido la gestión de cobros a clientes que no han retirado por consiguiente no han cancelado sus equipos reparados. Se ha establecido actividades en que el asistente debe contactar a estos clientes, con el fin de indicarles que si no retiran sus equipos hasta el plazo

establecido y en caso de que haya culminado este tiempo, la empresa dispondrá de sus equipos para costos de reparaciones, materiales y bodegaje, sin opción a reclamos, caso contrario, los clientes indicarán la fecha de cancelación y retiro.

2.3.5.3.10. Diagrama Ishikawa del subproceso Seguimiento de Clientes



Ilustración 2.21 Ishikawa del subproceso Seguimiento de clientes

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

2.3.5.3.11. Matriz 5W + 1H del subproceso Seguimiento de Clientes

Tabla 2.38 Matriz 5W+1H del subproceso Seguimiento de clientes

Causa	¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?			¿Por qué?	¿Cómo?	
	Actividad secuencial	Responsables	Área	Día				Instrumentos de trabajo	Recursos
				1	2	3			
Falta de seguimiento de clientes	Definir funciones dentro del subproceso entre gerente y jefe de facturación y cobranza	Gerente General	Facturación y cobranzas				Controlar y reducir el número de clientes que no cancelan sus equipos reparados debido a que no se acercan a retirarlos	Reuniones	Humanos
	Designar funciones a asistente de facturación y cobranza	Jefe de Facturación y Cobranzas	Facturación y cobranzas				Dar seguimientos a clientes que no han cancelado servicio realizado	Reuniones	Humanos
	Capacitar a asistente	Jefe de Facturación y Cobranzas	Facturación y cobranzas				Dar conocimiento de nuevas funciones a ejecutar	Capacitación	Humanos
	Aplicar funciones a cargo	Asistente de Facturación y cobranza	Facturación y cobranzas				Gestionar con los clientes el retiro de los equipos, en caso de que decida no retirarlo, indicar la pérdida total del equipo, sin opción a reclamo	Comunicación	Humanos

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Capítulo 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1. Cumplimiento de Objetivos Específicos

En base a lo planteado como objetivos específicos se han obtenido los siguientes resultados.

- a) Por medio de la recopilación de información (observación directa, entrevistas y cuestionarios) y aplicación de herramientas administrativas como: Foda, Matriz de Impacto Interno y Externo, Foda Estratégico y Análisis de las cinco fuerzas de Porter, se alcanzó el 100% del objetivo planteado, puesto que se comprendió la secuencia de cada subproceso y la realización de sus actividades, viéndose reflejado este resultado en el anexo Manual de procesos.

- b) Se ha analizado el 100% de los subprocesos críticos identificados en la Matriz de Priorización, mediante la aplicación de los siguientes pasos:
 - 1. Se ha identificado la secuencia de actividades de cada subproceso, y posteriormente plasmarlas en diagramas de flujo para facilitar su comprensión.
 - 2. Se ha analizado cada una de las actividades, identificando si agrega valor al cliente o a la empresa, a través de la aplicación de la matriz de valor agregado.
 - 3. Se ha planteado un nuevo diagrama de flujo, en base a los resultados del análisis anterior, con el fin de lograr mayor eficiencia en la ejecución de las actividades.
 - 4. Se ha analizado el nuevo diagrama de flujo para verificar la efectividad de los cambios efectuados.
 - 5. Se han establecido indicadores que ayuden a medir y controlar la aplicación de los procedimientos.
 - 6. Se ha elaborado el diagrama de Ishikawa para identificar las causas raíces que generan el principal problema del subproceso crítico.

7. Finalmente, se ha elaborado la Matriz 5W+H para determinar un plan de acción adecuado que mejore los problemas encontrados.

c) Considerando el conocimiento de los subprocesos actuales y mejorados, se ha elaborado un manual de procesos acorde al tipo de negocio y orientado a la satisfacción del cliente/usuario, el cual se encuentra en el Anexo 5 Manual de Procesos.

3.2. Resultados esperados de soluciones propuestas en herramientas administrativas

Los resultados esperados por cada propuesta planteada son los siguientes:

a) De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.1.2. Análisis de Impacto Interno**, se presenta el análisis costo/beneficio para apertura de una sucursal.

Tabla 3.1 Análisis costo/beneficio para apertura de una sucursal

COSTOS		
Detalle	Rubro Unitario	Total
Estudio de mercado		700,00
Permisos Municipales		400,00
Costos imprenta (facturas)		30,00
Adecuaciones al local		1.000,00
Depósito del Alquiler		1.500,00
Equipos Informáticos		4.400,00
8 ordenadores	350,00	
4 impresoras	400,00	
Equipos para Servicio Técnico		1.000,00
Mobiliario		3.060,00
2 paneles ranurados	80,00	
2 Módulos de venta	210,00	
3 Vitrinas	240,00	
2 Estantes de madera para bodega	200,00	
8 Sillas de Escritorio	50,00	
8 Escritorios	120,00	
Contratación de personal (incluido beneficios sociales)		4.597,60
2 Asesor	560,00	
2 Técnico	548,80	
Jefe Administrativo	700,00	
Asistente Contable	560,00	
Bodeguero	560,00	
Cajera	560,00	
Total		16.687,60
Proyecto estimado en un tiempo de 3 meses desde estudio de mercado hasta negocio en marcha.		
BENEFICIOS		
Generar ingresos globales en al menos 40% de los ingresos percibidos de provincia del último año		
Empoderamiento de mercado por sus productos y servicios de calidad.		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Dentro de los rubros para apertura de una sucursal se tiene el estudio de mercado de aquellas provincias que le generan mayores ganancias actualmente. Este estudio es importante puesto que permitiría conocer la localidad con menor cobertura de servicio técnico para equipos informáticos y oferta de productos relacionados a estos. Los demás costos incurridos son básicos para el funcionamiento del establecimiento, siendo económicamente viables.

Considerando el nivel de ventas del 2017, se ha determinado que los ingresos asociados a provincias, representan el 11% (comercialización de bienes) y el 9% (prestación de servicio técnico). Partiendo de esta base, se estima que las ventas se incrementarán en un 40%, debido al incremento en la gestión comercial generado por el establecimiento permanente de una sucursal.

En la tabla 3.2 se puede evidenciar que el nivel de venta proyectado, en base a los criterios establecidos anteriormente, generan un margen de utilidad de aproximadamente del 28%, lo cual es razonable para el tipo de negocio analizado.

Tabla 3.2 Detalle cuantitativo de los resultados esperados

Beneficio	2017	Ventas a provincia (anual)	Incremento 40%	Incremento \$	Ingreso Anual en Sucursal
Ingresos por Venta de productos	356.688,19	39.235,70	40%	15.694,28	54.929,98
Ingresos por Servicio Técnico	535.032,29	48.152,91	40%	19.261,16	67.414,07
Total de ingresos	893.737,48	87.388,61		34.955,44	122.344,05

Ingreso Mensual en Sucursal	Rubros mensuales \$	Rubros anuales \$
Ingresos por Venta de productos	4.577,50	54.929,98
Ingresos por Servicio Técnico	5.617,84	67.414,07
Total ingresos mensuales	10.195,34	122.344,05
Gastos mensuales		
Sueldo a empleados	4.597,60	55.171,20
Servicios básicos	210,00	2.520,00
Alquiler	1.500,00	18.000,00
Proporcional del costo inicial	1.007,50	12.090,00
Total gastos mensuales	7.315,10	87.781,20
Ganancia	2.880,24	34.562,85
Margen de utilidad	28%	28%

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

b) De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.1.3. Análisis de Impacto Externo**, se ha realizado el análisis costo/beneficio de participar en ferias informáticas-tecnológicas, con el fin de generar más ingresos y enfatizar en el conocimiento del negocio.

Tabla 3.3 Análisis costo/beneficio de participar en ferias informáticas-tecnológicas

COSTOS	
Detalle	Total
Transportación de vendedor con Productos a exhibir	\$ 70,00
Costo Stand completo	\$ 2.000,00
Alquiler de espacio	
Stand equipado	
Consumo de electricidad	
limpieza básica stand	
Total	\$ 2.070,00
BENEFICIOS	
Generar ingresos anuales por venta de productos, al menos 5% de los ingresos del último año.	
Generar ingresos anuales por servicios, al menos 6% de los ingresos del último año.	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Esta propuesta incurriría en costos económicamente viables, considerando que los beneficios generados son alcanzables.

Respecto a los porcentajes de incremento tanto para venta de bienes como servicios, éstos se establecieron con el fin de recuperar el decrecimiento anual promedio que ha presentado la empresa durante el año 2016 y 2017 (ver tabla 3.4).

Tabla 3.4 Decrecimiento anual promedio de la empresa

Detalle	% Aprox. Por año	2015	2016	2017
Ingresos Anuales	100%	1.071.125,23	946.269,31	891.720,48
Ventas	40%	428.450,09	378.507,72	356.688,19
Servicios	60%	642.675,14	567.761,59	535.032,29
Disminución anual			-12%	-6%
Promedio			-8,71%	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

En base a lo mencionado se espera que a través de esta propuesta, se incrementen las ventas anuales en al menos 5% y los ingresos por servicios anuales en al menos 6% respecto al año 2017, según las expectativas de la gerencia. Además se esperaría mayores ingresos por servicio técnico que por ventas de productos, puesto que en la feria participarían fuertes competidores ofreciendo los mismos productos y a precios

competitivos. A continuación se presenta el detalle cuantitativo de los resultados esperados.

Tabla 3.5 Detalle cuantitativo de los resultados esperados de participación en ferias

Detalle	2017	Incremento %	Incremento Anual \$	Meta al final del año
Ventas de productos	356.688,19	5%	17.834,41	374.522,60
Servicio Técnico	535.032,29	6%	32.101,94	567.134,23

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

c) De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.1.3. Análisis de Impacto Externo**, se ha realizado el análisis costo/beneficio de implementar facturación electrónica, puesto que para el 2019 será obligatorio emitir las, según Administración Tributaria.

Tabla 3.6 Análisis Costo/Beneficio de implementar facturación electrónica

COSTOS			
Detalle	Costo		
Obtención de Firma electrónica	\$		30,00
Adquisición de software	\$		500,00
Capacitación para emitir facturas electrónicas (1 día)	\$		50,00
Total	\$		550,00
BENEFICIOS			
Eliminación de bloq de comprobantes de venta y retención.			
Costos de Comprobantes físicos	Número Bloq	Costo Unit.	Total
Bloq de comprobantes (100 unidades) al año.	180	20	\$ 3.600,00

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Esta propuesta incurriría en costos económicamente viables, puesto que se eliminarían los comprobantes físicos valorados anualmente en \$3.600, por lo que los beneficios que se esperarían obtener en mediano plazo, son alcanzables.

d) De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.1.4. Análisis de Aprovechabilidad**, se ha realizado el análisis costo/beneficio de enfatizar en conocimiento del negocio por medio de publicidad masiva, el cual se muestra a continuación.

Tabla 3.7 Análisis Costo/Beneficio de enfatizar en conocimiento del negocio por medio de publicidad masiva

COSTOS	
Detalle	Total
Imprimir y repartir volantes (500)	\$ 35,00
Honorarios profesionales*	\$ 450,00
Total	\$ 485,00
Las volantes serán repartidas durante dos semanas pasando 1 día en sectores del norte de la ciudad de Guayaquil.	
*Costo de hora hombre (diseñador gráfico) para diseñar volantes y publicidad para redes sociales.	
BENEFICIOS	
Generar ingresos anuales por ventas de productos y servicios, en al menos 3% de los ingresos del último año.	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Esta propuesta incurriría en costos económicamente viables, considerando que los beneficios generados son alcanzables.

Respecto a los porcentajes de incremento para la venta de bienes y servicios, éstos se establecieron con el fin de recuperar el decrecimiento anual promedio que ha presentado la empresa durante el año 2016 y 2017 (**ver tabla 3.8**).

De acuerdo a la tendencia de decrecimiento anual promedio de 8.71% mencionada anteriormente, se ha propuesto incrementar las ventas anuales y los ingresos por servicios en al menos 3% respecto al año 2017, según las expectativas de la gerencia. A continuación se presenta el detalle cuantitativo de los resultados esperados.

Tabla 3.8 Resultados esperados enfatizar en conocimiento del negocio por medio de publicidad masiva

Detalle	2017	Incremento %	Incremento Anual \$	Meta al final del año
Ventas de productos	356.688,19	3%	10.700,65	367.389
Servicio Técnico	535.032,29	3%	16.050,97	551.083

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

e) De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.1.5. Análisis de Vulnerabilidad**, a continuación se presenta el análisis costo/beneficio de buscar nuevos proveedores para importación de artículos, como alternativa de respaldo.

Tabla 3.9 Análisis Costo/Beneficio en búsqueda de nuevos proveedores para importación de artículos

COSTOS	
Detalle	Costo
Gestión de contactos	\$ 150,00
Visita para control de calidad	\$ 4.000,00
Total	\$ 4.150,00
Riesgo de que el nuevo proveedor envíe productos defectuosos sin opción de reposición.	
Pérdida de inversión por importación en volumen en caso de que el proveedor envíe productos de mala calidad.	
BENEFICIOS	
Reducción de riesgo por desabastecimiento, en cuanto a productos importados de mayor demanda.	
Contar siempre con proveedores de respaldo en caso de que el potencial tenga accidente fortuito.	
En la búsqueda de nuevo proveedor, puede obtener mejores beneficios.	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Esta propuesta incurriría en costos económicamente viables, en caso de que uno de sus proveedores tuviese un accidente fortuito, puesto que la empresa tendría alternativa de respaldo para abastecerse de mercadería. Los resultados esperados en este caso no son cuantificables, debido a que la información dependerá de una situación específica, además de que la empresa se reserva la información referente a costos de su inventario.

f) De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.1.6. Foda Estratégico**, se ha realizado el análisis costo/beneficio de obsequiar artículos a clientes fijos y por volumen de compra/equipos reparados, con el fin de incentivarlos a seguir comprando.

Tabla 3.10 Análisis Costo/Beneficio de obsequiar artículos a clientes fijos y por volumen de compra/equipos reparados

COSTOS		
Detalle	Rubro Unitario	Total
10 Mouses con pad	\$ 14,00	\$ 140,00
20 Pendrive	\$ 7,00	\$ 140,00
20 Maletín	\$ 10,00	\$ 200,00
10 Combos de limpieza de ordenadores	\$ 5,00	\$ 50,00
Total		\$ 530,00
Descuentos específicos por volumen de compra, según listado de descuentos.		
Artículos obsequiados cada 6 meses a clientes fijos y clientes por volumen de compra.		
BENEFICIOS		
Fidelidad de los clientes.		
Referencias a posibles clientes, incrementándose las ventas en un 2% de los ingresos del último año.		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Esta propuesta incurriría en costos económicamente viables, puesto que las expectativas de la gerencia hacia los ingresos que esperaría generar anualmente son significativos y alcanzables. A continuación se presenta el detalle cuantitativo de los resultados esperados.

Tabla 3.11 Detalle cuantitativo de los resultados esperado

Detalle	2017	Incremento %	Incremento Anual \$	Meta al final del año
Ventas de productos	356.688,19	2%	7.133,76	363.822
Servicio Técnico	535.032,29	2%	10.700,65	545.733

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

g) De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.1.7. Foda Estratégico**, a continuación se presenta el análisis costo/beneficio de incentivar al personal por sus metas alcanzadas.

Tabla 3.12 Análisis Costo/Beneficio de incentivar al personal

COSTOS
Los asesores por cada venta mayor a \$100, recibirán comisiones del 20% del margen de utilidad.
Los técnicos por cada trabajo culminado el mismo día que fue recibido, podrán acumular puntos que representados en dólares equivalen hasta \$40 adicionales a su sueldo.
BENEFICIOS
Alta productividad, al reducir el tiempo promedio de cada trabajo.
Incremento de ventas asociadas al incentivo de los asesores.

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Esta propuesta incurriría en costos económicamente viables, puesto que los beneficios que recibiría la empresa son productividad y calidad de servicio de los empleados. Mediante el siguiente indicador se podría medir en promedio el tiempo por cada trabajo efectuado en el día, la gerencia debería utilizar reportes de control de trabajos realizados.

<p><i>Número de trabajos realizados en el día</i></p> <hr style="width: 80%; margin: auto;"/> <p><i>8 horas</i></p>

h) De acuerdo a lo establecido como mejora dentro del subproceso Ventas Presenciales, a continuación se presenta el análisis costo/beneficio de implementar listado de descuentos en sistema contable.

Tabla 3.13 Análisis Costo/Beneficio de implementar listado de descuentos en sistema contable

COSTOS	
Detalle	Total
Trabajo del programador	\$ 85,00
Análisis de requerimientos al programador	
Interfaz de listado de descuentos y funcionalidades	
Conexión de interfaz con Sql Server para campo de descuento	
Pruebas en el sistema	
Instrucciones a los asesores de venta	
Listado de porcentajes de descuentos elaborado por Jefe de Ventas.	
Se espera que entre el análisis de requerimiento hasta la instrucciones al personal se lleven 2 días.	
Dentro del contrato con el programador, se ha indicado que por cada requerimiento adicional, tiene un costo estimado de \$30 en adelante, dependiendo de la complejidad de programación.	
BENEFICIOS	
Reducción tiempo de espera en autorización.	
Rapidez de consulta y aplicación de descuento.	

Fuente: Elaborado por autores, 2018

Esta propuesta incurriría en costos económicamente viables por programación en el sistema contable, puesto que los beneficios que se esperarían alcanzar estarían relacionados con reducir tiempo y dar rapidez de respuesta en atención al cliente, y sobre todo por el tiempo que incurriría la gestión de autorización del jefe de ventas, en caso de estar ausente u ocupado.

3.3. Resultados esperados del plan de acción 5W+1H

a) Según las estimaciones de los asesores de venta, el número de clientes/usuarios por atención de ventas de productos son en promedio 63 al día, de los cuales 44 corresponden a venta rápida, y 19 corresponden a venta personalizada. Además de los resultados obtenidos del análisis de Valor Agregado en cuanto al tiempo de las actividades recurrentes por tipo de requerimiento, por lo que la empresa necesita aumentar la capacidad instalada. A continuación, se detalla el tiempo que conlleva las actividades por tipo de requerimiento.

Tabla 3.14 Detalle cuantitativo del tiempo de las actividades por requerimiento

	Tiempo Promedio	
	REQ. RAPIDO	REQ. ASESORIA
Actividades no recurrentes	10,88	10,88
Actividades recurrentes	13,41	22,41
Tiempo promedio total	24,29	33,29

Fuente: Elaborado por autores, 2018

De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.3.5.1.11. Matriz de 5W + 1H para el subproceso Ventas presenciales**, se presenta el análisis costo/beneficio de contratar personal en atención al cliente e implementar un módulo de atención personalizada.

Tabla 3.15 Análisis Costo/Beneficio de contratar personal en atención al cliente e implementar un módulo de atención personalizada

COSTOS			
Detalle	Rubro Unitario	Total	Días
Elaborar presupuesto para instalación de módulo de servicio personalizado*			2
Instalación de módulo		\$ 520,00	2
Equipo informático	\$ 300,00		
Silla de escritorio	\$ 50,00		
Módulo portátil	\$ 170,00		
Persona para atención personalizada		\$ 400,00	
Capacitar al personal de ventas*		\$ 150,00	3
Realizar prueba piloto			5
Efectuar cambios necesarios derivados de la prueba piloto		\$ 400,00	5
Atender en módulo específico los requerimientos de asesoría personalizada*			
		Total	\$ 1.470,00
*Se estima que la elaboración del presupuesto entre gerente general y jefe administrativa será de 2 días una hora diaria.			
*Capacitación después de jornada laboral realizado por capacitador externo, 3 veces por semana(lunes, miercoles y viernes)			
*Se contratará una persona que atienda el módulo de atención personalizada.			
BENEFICIOS			
Clasificar los requerimientos de acuerdo al tipo de servicio, sin obstaculizar el tiempo de los requerimientos rápidos			
Referencias positivas de la empresa.			
Eliminación de quejas asociadas a la espera innecesaria.			

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Adicionalmente, con el fin de controlar el tiempo de espera en relación al tiempo de permanencia en el sistema, se ha propuesto el siguiente indicador.

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Jefe de Ventas		
Objetivo	Determinar el tiempo de espera en relación al tiempo de permanencia en el sistema		
Perspectiva		Nombre y Formula	
Eficiencia: Analizar el % de tiempo destinado por los clientes a esperar para ser atendidos		Tiempo de espera relativo $\frac{\text{Tiempo promedio de espera}}{\text{Tiempo promedio de permanencia en el sistema}} * 100$	
Seguimiento			
Este indicador deberá ser medido semanalmente			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	15%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice > 60%	15 < índices ≤ 60%	índice ≤ 15%
frecuencia de medición		Semanalmente	

b) Los costos asociados a equipos no retirados son los siguientes, de los cuales se espera recuperarlos a través de la gestión de cobro de los equipos indicados.

Tabla 3.16 Costos asociados a equipos no retirados

Costos asociados a equipos no retirados	Rubros	Costo por equipo
Mano de obra (sueldo + beneficios)	\$ 540,40	\$ 10,13
Costo de almacenaje (dep. de repisas)	\$ 80,00	\$ 0,32
Costo de repuesto/piezas*	N/A	N/A
Costo de oportunidad	\$ 60,00	\$ 24,00
Total Costos asociados	\$ 680,40	\$ 34,45
Costo Total por equipo no retirado	\$ 8.613,13	
Tiempo promedio requerido para reparar un equipo (hora)	3	
Número prom. de equipos reparados, no retirados (desde 2015)	250	
* Los costos de repuestos/piezas no aplican, porque pueden ser retirados del equipo.		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.3.5.3.11. Matriz de 5W + 1H para el subproceso Recepción y entrega de equipos**, se presenta el análisis costo/beneficio de definir nuevas políticas que comprometan fuertemente al cliente en el retiro de sus equipos reparados.

Tabla 3.17 Análisis costo/beneficio de definir nuevas políticas que comprometan fuertemente al cliente en el retiro de sus equipos reparados.

COSTOS		
Detalle	Costo	Día
Reunión para definir políticas	\$ 50,00	1
Imprimir órdenes de trabajo con nuevas políticas (100)	\$ 140,00	1
Capacitar al personal	\$ 200,00	1
Total	\$ 390,00	
BENEFICIOS		
Entrega de equipos en el menor tiempo posible, mediante el uso de un indicador.		

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Adicionalmente, se ha planteado el siguiente indicador con el fin de controlar el número de equipos entregados a los clientes semanalmente en función de los que ya han sido reparados, este indicador también se lo puede ver con más detalle en el estudio del subproceso recepción y entrega de equipos.

$$\frac{\text{No. de Equipos entregados semanalmente}}{\text{No. de equipos reparados semanalmente}} * 100$$

c) De acuerdo a lo indicado en la **sección 2.3.5.2.11. Matriz de 5W + 1H para el subproceso Seguimiento de clientes**, a continuación se presenta el análisis costo/beneficio de contratar un asistente de facturación y cobranza para seguimiento de clientes.

Tabla 3.18 Análisis Costo/Beneficio de contratar un asistente de facturación y cobranza para seguimiento de clientes

COSTOS	
Detalle	Costo
Contratar asistente de cobranzas	\$ 390,00
Beneficios Sociales	\$ 156,00
Equipo informático	\$ 300,00
Escritorio	\$ 120,00
Silla de Escritorio	\$ 50,00
Teléfono	\$ 25,00
Total	\$ 1.041,00
BENEFICIOS	
Reducir el número y recuperar los costos asociados a los equipos no retirados	
Comprometer al cliente a retirar oportunamente el equipo.	

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Este indicador ayuda a medir el grado de eficiencia que se obtendría en este subproceso, a través de la gestión de contactar al cliente para la cancelación del servicio.

$$\frac{\text{No. de compromisos cumplidos}}{\text{Total de compromisos}} * 100$$

3.4. Diseño de Manual de Procesos

Considerando la carencia de un Manual de Procesos, adicionalmente el tiempo que implica diseñarlo, es necesario la gestión y asesoría de profesionales con sólidos conocimientos sobre el diseño de gestión por procesos, con el objetivo de genera valor agregado a la satisfacción del cliente.

Tabla 3.19 Costo de implementación de un manual de procesos

Pasos	días	Costo/hora	Costo/día	# de Personas para el proceso	Costo Aproximado
Estudiar la situación actual de la empresa	5	\$ 2,00	\$ 12,00	1	\$ 12,00
Efectuar el levantamiento de información de los procesos	4	\$ 15,00	\$ 90,00	2	\$ 180,00
Establecer procesos claves, de apoyo y estratégicos por medio de la cadena de valor	3	\$ 15,00	\$ 90,00	2	\$ 180,00
Esquematiza el mapa de procesos	2	\$ 15,00	\$ 90,00	2	\$ 180,00
Elaborar los flujogramas de cada proceso	5	\$ 15,00	\$ 90,00	2	\$ 180,00
analizar los procesos críticos en base a la problemática encontrada	3	\$ 15,00	\$ 90,00	2	\$ 180,00
Emplear indicadores de gestión para establecer la eficiencia de los procesos críticos	3	\$ 15,00	\$ 90,00	2	\$ 180,00
Determinar mejoras para estos procesos	5	\$ 15,00	\$ 90,00	2	\$ 180,00
Elaborar manuales de procesos	8	\$ 15,00	\$ 90,00	2	\$ 180,00
TOTAL					\$ 1.452,00

Fuente: Elaborado por autores, 2018.

Los beneficios obtenidos de esta esquematización serían los siguientes:

- Involucrar al personal con la empresa, con mayor relevancia en aquellos subprocesos críticos, haciéndoles conocer sus funciones y la importancia que tienen cada una de ellas dentro de la empresa para lograr los objetivos.
- Adicionalmente, tener una representación gráfica de las actividades que se realizan en cada uno de los procesos de la empresa. Por ejemplo, desde el momento en el que se recibe un equipo para realizar un diagnóstico, hasta el momento en que éste es retirado por el cliente.
- Identificar aquellas actividades que demandan más tiempo o que necesitan ser replanteadas, con el objetivo de establecer posibles mejoras.
- El mapa de procesos brindaría a la alta gerencia la posibilidad de tomar decisiones basadas en el análisis de datos (procesos internos de la empresa).

Capítulo 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El presente proyecto planteó soluciones para diversos subprocesos críticos de la empresa, enfocando la importancia de establecer métricas orientadas a mejorar la experiencia del cliente/usuario y, consecuentemente, incrementar los ingresos obtenidos por ventas; esta experiencia está dada principalmente por el tiempo de espera de cada cliente, el cual se busca sea el necesario, evitando tiempo excesivo de espera.

Adicionalmente se plantearon procedimientos orientados a minimizar pérdidas por equipos reparados que no son retirados oportunamente por los clientes, lo cual genera costos de almacenaje y, demora el cobro por estas reparaciones.

Todo lo anterior se enmarca en el diseño de un sistema de gestión por procesos, en busca de conseguir resultados más eficientes. El hecho de tener la perspectiva direccionada a procesos, ayuda a que la empresa se concentre en cumplimiento de objetivos y en alcanzar las metas establecidas, buscando siempre la satisfacción del cliente y el beneficio de la organización.

En base a los resultados determinados para el cumplimiento de los objetivos específicos, se recomienda lo siguiente.

- a) La empresa debería guiar sus actividades diarias en base a lo establecido en el manual de procesos con el fin de potencializar los beneficios de las herramientas implementadas.
- b) Debería realizar revisiones periódicas de los subprocesos críticos en cuanto a la efectividad de sus actividades, analizando si agregan valor al cliente y a la empresa.

c) La empresa debería mantener actualizado el Manual de Procesos a través de la implementación de mejoras pertinentes de acuerdo a las necesidades y expectativas de la empresa/cliente.

De acuerdo a los resultados determinados de las soluciones propuestas, se ha concluido lo siguiente.

a) La empresa por la apertura de un sucursal, obtendría beneficios económicos en promedio del 28% del total vendido tanto por bienes como por servicios. Los ingresos generados cubrirían los gastos incurridos de aproximadamente \$87.781,20, siendo económicamente viable.

b) Se han propuesto cambios significativos que ayudarían a recuperar la tasa de decrecimiento (8.71%) de los últimos dos años, por lo que participar en ferias informáticas generaría al menos el 6% (\$32.101,94) y 5% (\$17.834,41) de incremento en ingresos de servicio técnico y ventas de productos, respectivamente, e incurrir en costos viables de aproximadamente \$ 2.070,00, esta propuesta le daría la oportunidad de participar con fuertes competidores y enfatizar en el conocimiento del negocio.

c) La implementación de facturación electrónica ayudaría a cumplir disposiciones tributarias y sobre todo la empresa se ahorraría costos anuales por impresión de comprobantes de venta y de retención de aproximadamente \$3.600,00.

d) Invertir en diseños de publicidad y promociones, y en volantes incurriría en costos económicamente viables de \$485,00, ayudando a recuperar la tasa de decrecimiento (8.71%) de los últimos dos años, por lo que, se lograría generar incrementos anuales de aproximadamente \$10.700,65 y \$16.050,97 por ventas de productos y servicio técnico, respectivamente.

e) Para la empresa es importante buscar nuevos proveedores para importación de artículos, puesto que esta opción es un respaldo frente a situaciones fortuitas de los proveedores actuales; en este sentido, la diversificación disminuye el riesgo de desabastecimiento. Esta propuesta tendría un costo aproximado de \$4.150,00 incurridos

en gestión y visita para control de calidad a los posibles proveedores, con posibilidades a mejores beneficios en caso de relacionarse con estos.

f) Es importante que la empresa reconozca la fidelidad de sus clientes y les retribuya por volumen de compra/equipos reparados, por lo que la propuesta de obsequiar artículos los beneficiaría con la fidelidad de estos, además, de crear referencias hacia posibles clientes. Esta propuesta incurriría en costos aproximados de \$530,00 por cada seis meses, considerando como obsequios, artículos de su propio inventario con baja rotación, con el fin de generar incrementos anuales de aproximadamente 2% (\$7.133,76) en venta de productos y 2% (\$10.700,65) en servicio técnico.

g) La empresa ha aplicado la propuesta de incentivar al personal, por lo que está proporcionando a los asesores el 20% del margen de utilidad por cada venta mayor a \$100,00 e incentivando a los técnicos por trabajo culminado el mismo día que fue receptado el equipo. Esta propuesta genera beneficios económicos al personal operativo, que para metas de la empresa se compensan, al lograr productividad del personal, siendo medido a través del indicador “control de trabajos realizados”, y en análisis de ventas y prestación de servicios, generar aumento en las ganancias.

h) Con la propuesta de aplicar descuentos en base al listado del sistema, se derogaría la autorización del jefe de ventas, ahorrándose tiempo y eliminándose actividades innecesarias, puesto que el jefe de ventas no ha autorizado algunos descuentos, debido a su ausente u ocupación, por lo que se esperaría que en todos los casos el asesor de ventas pueda aplicar el respectivo descuento sin autorización previa. Cabe indicar que esta propuesta incurriría en costos aproximados de \$85 por la programación en el sistema.

De acuerdo a los resultados determinados en los 5W+H, se ha concluido lo siguiente.

a) La propuesta del módulo se planteó para aumentar la capacidad instalada, dando apoyo a los otros módulos con el fin de clasificar los requerimientos de acuerdo a las perspectivas de tiempo del servicio requerido por el cliente.

b) En base a los costos asociados a equipos reparados y no retirados, debido a la falta de políticas que comprometan al cliente en el retiro de estos, se ha propuesto reestructurar las políticas y establecer un indicador que ayude a controlar el porcentaje de equipos entregados frente a los reparados.

c) El plan de acción del subproceso seguimiento de clientes, está relacionado con la finalidad descrita anteriormente, puesto que recuperar los costos asociados a los equipos reparados y no retirados, se necesita la gestión de seguimiento para contactar a los clientes con retraso de pago mayor a los 90 días según políticas establecidas. Para lo cual, se ha propuesto contratar un asistente que contacte a los clientes que tienen pendiente el retiro de sus equipos y gestionando la cancelación de los mismos.

De acuerdo al análisis costo/beneficio de contratar asesoría de profesionales con sólidos conocimientos sobre el diseño de gestión por procesos, se ha concluido lo siguiente.

- La empresa no consta con documentación de los procesos que realiza diariamente, por lo que es necesario el diseño de un sistema de gestión por procesos. Para lo cual, se ha concluido que los costos incurridos para llevar a cabo este diseño son aproximadamente \$1.452,00 y cuyos beneficios esperados fueron descritos en el capítulo anterior.

4.2. Recomendaciones

En base a los resultados determinados para el cumplimiento de los objetivos específicos, se recomienda lo siguiente.

a) En base a la aplicación de métodos de recopilación de información y herramientas administrativas, se pudo facilitar el entendimiento de las actividades de cada subproceso establecidas en el Manual de procesos.

b) Realizando un estudio de cada subproceso crítico identificado, se ha analizado la efectividad de sus actividades y se ha planteado mejoras pertinentes para cada

uno, con el fin de lograr la eficiencia de estos, y agregar valor al cliente y la empresa.

- c) La empresa ha adoptado un enfoque basado en procesos, que le ha permitido documentar sus procedimientos, a través de la utilización del manual de procesos propuesto.

De acuerdo a los resultados determinados de las soluciones propuestas, se recomienda lo siguiente.

- a) Debería abrir una sucursal con expectativas de expandir el negocio, con opciones de empoderamiento en servicio técnico.
- b) Debería participar en ferias informáticas para dar a conocer sus productos y servicios, además esto le permitiría generar incrementos en los ingresos y confianza al competir con fuertes rivales del mercado.
- c) La empresa debería implementar facturación electrónica porque le permitiría ahorrar tiempo de gestión y costos por impresión, dándole facilidad de emitir documentos vía internet.
- d) Debería considerar la propuesta de invertir en diseños promocionales y publicitarios para expandir el conocimiento de sus productos y servicios con expectativas de incrementar ingresos.
- e) Conseguir nuevos proveedores como alternativa de respaldo, es una propuesta que debería aplicar en caso de que los proveedores actuales sufran alguna eventualidad, de las cuales la empresa se vea afectada, en cuanto al abastecimiento de mercadería.
- f) Debería retribuir con obsequios a sus clientes, de tal manera que se sientan gratificados y satisfechos por las consideraciones que toma la empresa al poseer compradores potenciales.

- g) También debería considerar bonificaciones por desempeño laboral, evaluando cada trimestre al personal operativo.
- h) Debería agregar el listado de descuentos al sistema para facilitar la consulta y aplicación de los mismos.

De acuerdo a los resultados determinados en los 5W+H, se recomienda lo siguiente.

- a) Deberían contratar un asesor que atienda módulo de apoyo hacia requerimientos de asesoría personalizada, con el fin de gestionar de mejor manera la clasificación de las necesidades del cliente/usuario, en función del tiempo que requiera atenderlos. Además, debería realizar un estudio matemático de las líneas de espera dentro de un sistema para optimizar el tiempo.
- b) Debería delimitar políticas y procedimientos que se deban adecuar para darle seguimiento a los clientes, una vez terminado el servicio técnico, con el fin de optimizar espacio en bodega para los próximos equipos reparados.
- c) Debería contratar una asistente que dé seguimiento aquellos clientes que no han retirado ni cancelado su equipo reparado, con expectativas de cumplir las propuestas planteadas.

De acuerdo al análisis costo/beneficio de contratar asesoría de profesionales con sólidos conocimientos sobre el diseño de gestión por procesos, se recomienda lo siguiente.

- La empresa debería contratar este servicio, puesto que es de gran utilidad constar con un manual de procesos que guíe de manera eficiente la ejecución de cada subproceso.

Bibliografía

- La planeación estratégica. Accedido el 26 de mayo, 2018, desde <https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- La Gestión por procesos: un enfoque basado de gestión eficiente. Accedido el 26 de mayo, 2018, desde http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87079010000100004
- FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Accedido el 26 de mayo, 2018, desde <http://www.analisisfoda.com/>
- James Harrington (2010). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Accedido el 26 de mayo, 2018, desde https://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington
- Conceptos de Administración Estratégica. Accedido el 26 de mayo, 2018, desde https://html.rincondelvago.com/conceptos-de-administracion-estrategica_fred-r_david.html
- Aplicación de Gestión por Procesos en una empresa importadora exportadora. Accedido el 26 de mayo, 2018, desde <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-de-gestion-por-procesos-en-una-empresa-importadora-exportadora/>
- Ventajas de Gestión por procesos. Accedido el 26 de mayo, 2018, desde <https://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>
- Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter. Accedido el 27 de mayo, 2018, desde <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>
- Enrique Benjamín, Franklin Fincowsky (2009). Organización de Empresas (tercera edición). Mexico. MA: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Indicadores de gestión. Accedido el 8 de Agosto, 2018 desde <http://gestion-calidad.com/indicadores-calidad>.
- Definición Sistemático. Accedido el 8 de Agosto, 2018 desde <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/sistematico>
- Definición Estructura Organizacional. Accedido el 8 de Agosto , 2018 desde <https://definicion.de/estructura-organizacional/>

- Quillet. (1972). Diccionario enciclopédico Quillet. Accedido el 8 de Agosto, 2018 desde <http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Ingresos>
- Definición Recursos. Accedido el 8 de Agosto, 2018 desde <https://www.zonaeconomica.com/recursos>
- PYME. Accedido el 8 de Agosto, 2018 desde <https://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>
- Gestión de Calidad. Accedido el 8 de Agosto, 2018 desde <http://iso9001calidad.com/que-es-la-gestion-de-la-calidad-23.html>
- Diagrama de Flujos. Accedido el 8 de Agosto, 2018 desde https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/#_ftnref1

Anexos

Anexo 1. Proveedores de la empresa

Los proveedores nacionales que abastecen a la empresa con repuestos, piezas y partes para ordenadores, equipos informáticos y tecnológicos nuevos, se presentan a continuación:

Proveedor	Actividad Económica	Dirección
Cartimex	Distribución de hardware, partes, piezas y componentes de computación y electrónica.	Sector Industrial Los Álamos Calle Blanca Muñoz y Av. Elías Muñoz, Guayaquil.
Tecnomega	Distribuidores directos y de fábrica de equipos informáticos, tecnológicos y electrodomésticos.	Calle CH entre la Onceava y Séptima Nro. 111 Cda. ADACE, Guayaquil.
Importadora Velasco	Comercialización y distribución de productos en sonido y electrónica.	P.Icaza 719 entre Boyacá y G. Avilés, Guayaquil.
Winidtech	Distribución de productos informáticos y electrónicos.	Av. Quito 610 y Quisquis, Guayaquil.
La empresa también realiza importaciones de Hong Kong y Shenzhen de baterías, pantallas, teclados, cargadores, placas, entre otros componentes para laptops.		

Anexo 2. Productos y servicios que ofrece la empresa

La empresa oferta al cliente una gama de productos informáticos y tecnológicos, los cuales se presentan a continuación:

APPLE MAC	ACC. LAPTOP Y PC	PC ESCRITORIO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ACC. Tablet y Cel. Apple Mac ▪ Teclado PC Apple Mac ▪ Teclado PC Lap. Mac ▪ Cargador Apple Mac ▪ Bisagras Apple Mac ▪ Bateria Apple Mac ▪ Ventilador Apple Mac ▪ Jack Power Apple Mac ▪ Acc. Varios Laptop Apple Mac ▪ Motherboard Apple Mac 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audífono ▪ Acc. Varios Lap. Y Pc ▪ Impresoras ▪ Pen Drive Y Micro SD ▪ Ups Y Reguladores ▪ Cámara ▪ Parlantes ▪ Mouse ▪ Mochila. Estuche. Maletín ▪ Cargador Salida Usb 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cables ▪ Case Para Pc ▪ Productos Para Redes ▪ Ventilador Pc ▪ Procesadores Pc ▪ Tarjeta De Video ▪ Fuente De Poder ▪ Teclados Pc ▪ Memorias Pc ▪ Monitores ▪ Motherboard Pc
PORTATILES HARDWARE-SOFTWARE	BATERIA	PANTALLA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mica Digitalizadora ▪ Tablet ▪ Accesorios Varios Lap. ▪ Motherboard Lap ▪ Memoria Lap 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensión motherboard lap ▪ Laptop-notebook 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pantalla 7"-19"

La empresa brinda servicio técnico a equipos informáticos, las cuales pueden ser.

Reparaciones físicas	Reparación de teclados, carcasas, cambio de parlantes, bisagras, pantallas, entre otros repuestos de laptops.
Reparación de placas	Cambio mainboard, de integrado de la mainboard.
Instalación de sistema operativo	Instalación de antivirus, de programas básicos.

Anexo 3. Clientes

Los clientes potenciales que requieren de partes, piezas, componentes de equipos informáticos y tecnológicos, se enlistan a continuación.

Clientes potenciales de la empresa

Crecos Corp.
Telerama
Radio Caravana
Ecuaquimica
Trabelet
Serimtec
Tiny Yogurts



Anexo 4. Entrevistas y Cuestionarios

CUESTIONARIO COMPRAS		ELABORADO POR: Daniela Mora /Vanessa Rodríguez		
		REVISADO POR: Ec. Julio Aguirre		
COMPRAS Y ALMACENAJE DE PRODUCTOS				
N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Realizan importaciones?			
2	¿Qué tipo de productos importan?			
3	¿Cuántos productos importan?			
4	¿Qué documentos necesitan para este proceso de importación?			
5	¿Los productos son importados por vía aérea?			
6	¿Los productos son importados por vía marítima?			
7	¿Qué forma de pago realizan con las importaciones?			
8	¿Cuántos proveedores internacionales poseen?			
9	¿Cuánto tiempo demoran en llegar los productos importados?			
10	¿La empresa se encarga de realizar el proceso de importación?			
11	¿Si el cliente desea un producto local, lo pueden conseguir?			
12	¿En qué tiempo lo pueden conseguir?			
13	¿Quién verifica el estado de los productos recibidos?			
14	¿En el caso de que el producto importado o local tenga algún desperfecto qué procedimiento realizan?			

CUESTIONARIO MARKETING

ELABORADO POR:
Daniela Mora/ Vanessa
Rodriguez
REVISADO POR:
Ec. Julio Aguirre

DISEÑO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Qué es el encargado del diseño de publicidad?			
2	¿Con qué frecuencia realizan los diseños?			
3	¿Quién realiza el requerimiento de los diseños?			
4	¿Cuánto tiempo tarda en culminar con la publicidad?			
5	¿Quién aprueba los diseños?			
6	¿Qué sucede si los diseños no son iguales a los requeridos?			
7	¿Una vez aprobado el diseño que sucede?			

CUESTIONARIO MARKETING

ELABORADO POR:
Daniela Mora /Vanessa
Rodriguez
REVISADO POR:
Ec. Julio Aguirre

MANEJO DE REDES SOCIALES

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Cuántas redes sociales poseen?			
2	¿Quién maneja las redes sociales?			
3	¿Cuáles son las más usadas por los clientes?			
4	¿Quién publica los diseños en las redes sociales?			
5	¿Con qué frecuencia responden las inquietudes de los clientes?			
6	¿Puede el encargado concretar una venta por redes sociales?			
7	¿Qué políticas poseen?			

CUESTIONARIO

VENTAS

ELABORADO POR:
Daniela Mora/ Vanessa
Rodriguez

REVISADO POR:
Ec. Julio Aguirre

VENTAS PRESENCIALES

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Quién atiende al cliente cuando llega a la empresa?			
2	¿Con que frecuencia venden al día?			
3	¿Cuánto tiempo se demoran en atender a un cliente?			
4	¿Los clientes se quejan por el excesivo tiempo de espera?			
5	¿Direccionan a los clientes a algún módulo en el caso de necesitar asesoría pre venta?			
6	¿Los clientes pueden visualizar el producto antes de comprarlo?			
7	¿Cuánto tiempo se demora bodega en proporcionar el producto solicitado?			
8	¿Poseen descuentos por volúmenes de venta?			
9	¿Aplican crédito a los clientes?			
10	¿Qué tipo de crédito aplican?			
11	¿Poseen descuentos por volúmenes de venta?			
12	¿Los clientes fijos poseen algún descuento especial?			
13	¿Cuáles son las condiciones de pago de productos importados o locales que no se encuentren disponibles?			
14	¿Cuáles son las políticas que poseen?			

CUESTIONARIO

VENTAS

ELABORADO POR:
Daniela Mora /Vanessa
Rodriguez

REVISADO POR:
Ec. Julio Aguirre

VENTAS ONLINE

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Por cuál medio se contactan los clientes con los asesores?			
2	¿Cómo pueden ver los productos disponibles los clientes?			
3	¿Quién realiza la cotización?			
4	¿Qué sucede una vez de que el cliente decide que productos adquirir?			
5	¿Cómo realiza el pago el cliente?			
6	¿Cómo constata que el pago se haya efectuado correctamente?			
7	¿Quién verifica el pago?			
8	¿En el caso de ser productos importados, cómo sería el pago?			
9	¿Cómo se notifica al cliente que se procederá a enviar el producto?			
10	¿Quién realiza el proceso de distribución de productos?			
11	¿Cuáles son las políticas de las ventas en línea?			
12	¿Poseen políticas con la empresa encargada de la distribución de productos?			
13	¿Qué sucede si el producto enviado llega dañado?			

CUESTIONARIO

SERVICIO TÉCNICO

ELABORADO POR:
Daniela Mora /Vanessa
Rodríguez

REVISADO POR:
Ec. Julio Aguirre

RECEPCIÓN Y ENTREGA DE EQUIPOS

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Quién revisa el equipo dañado?			
2	¿Cómo determinan los desperfectos que posee?			
3	¿Qué sucede si el cliente acepta realizar la reparación?			
4	¿El cliente debe cancelar dinero antes de la reparación?			
5	¿Si se necesita un repuesto importado, cuáles son las condiciones de pago?			
6	¿Qué tiempo demora una reparación con productos locales?			
7	¿Qué tiempo demora una reparación con productos importados?			
8	¿El cliente debe retirar su equipo con algún documento?			
9	¿Cómo identifica el asesor que tipo de reparación debe realizar?			

CUESTIONARIO SERVICIO TÉCNICO

ELABORADO POR:
Daniela Mora /Vanessa
Rodríguez

REVISADO POR:
Ec. Julio Aguirre

SERVICIO TÉCNICO

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Quién se encarga de distribuir los equipos destinados a reparación?			
2	¿En qué se basa para distribuir los equipos a los técnicos?			
3	¿Cuántos días tienen los técnicos para la revisión de los equipos?			
4	¿Qué incentivos recibe el técnico por sus labores?			
5	¿Cuál es el procedimiento de contacto técnico-cliente para la reparación?			
6	¿Qué tiempo demora una reparación con productos locales?			
7	¿Qué tiempo demora una reparación con productos importados?			
8	¿En promedio, cuánto tiempo se lleva reparar equipos por técnico, según el tipo de servicio?			
9	¿Qué sucede después de la reparación del equipo?			

CUESTIONARIO FACTURACIÓN Y COBRANZAS

ELABORADO POR:
Daniela Mora/Vanessa
Rodríguez

REVISADO POR:
Ec. Julio Aguirre

FACTURACIÓN

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Cómo procese la cajera ante la facturación por venta de productos y por servicios?			
2	¿Qué se debe revisar antes de realizar la factura?			
3	¿Realizan impositivos tributarios?			
4	¿Qué validación se hace al momento de facturar?			

CUESTIONARIO
FACTURACIÓN Y COBRANZAS

ELABORADO POR:
Daniela Mora /Vanessa
Rodriguez
REVISADO POR:
Ec. Julio Aguirre

SEGUIMIENTO DE CLIENTES

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Tienen contrato con alguna empresa para gestionar el proceso de cobranzas?			
2	¿Cómo el asistente de cobranzas puede consultar que clientes tienen valores a pagar?			
3	¿Qué tiempo tiene el cliente para cancelar y retirar equipos?			
4	¿Qué medios utilizan para contactar a los clientes?			
5	¿Qué sucede si no se pueden contactar con el cliente?			
6	¿Qué medidas se toman en el caso de que el cliente acceda a cancelar y en el caso de que no cancele?			

CUESTIONARIO
SERVICIO POST VENTA

ELABORADO POR:
Daniela Mora /Vanessa
Rodriguez
REVISADO POR:
Ec. Julio Aguirre

SERVICIO POST VENTA

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Qué tiempo cubre la garantía?			
2	¿En qué tiempo se da a conocer el diagnóstico de daños?			
3	¿Qué sucede si el artículo se encuentra manipulado?			
4	¿Quién realiza la reparación del producto?			
5	¿Qué tiempo tiene para culminar con la reparación?			
6	¿Cómo notifican al cliente la culminación del trabajo?			

ENTREVISTA PROCESO: VENTAS	ELABORADO POR: Daniela Mora /Vanessa Rodríguez
	REVISADO POR: Ec. Julio Aguirre
VENTAS PRESENCIALES	

Presentación

Buenos días Estimado, el objetivo de esta reunión es poder establecer las actividades que usted desarrolla en el proceso de Ventas Presenciales, proceso que le ha sido asignado como Asesor de Ventas dentro de empresa.

1. **Por favor indíqueme como inicia el proceso de ventas presenciales.**
El cliente se acerca a nuestras oficinas de acuerdo a su necesidad.
2. **¿Cómo es el proceso de atención al cliente?**
Se le asigna un turno conforme van llegando para que sean atendidos.
3. **Una vez que el cliente va a ser atendido, ¿Cuál es el procedimiento?**
Existen dos casos, el primero es que el cliente ya posea una cotización sobre el producto que desea adquirir, en ese caso se verifican los productos cotizados y se direcciona directamente al cliente a la sección de Caja para que procedan con el cobro. El segundo caso es cuando el cliente no posee cotización, en este caso se procede a consultar al cliente en que producto o productos está interesado y de acuerdo a su demanda se procede con la verificación respectiva.
4. **¿Todas las compras son similares o existen ventas que demanden más tiempo que otras?**
No, existen ventas normales o comunes y también existen ventas en las que por su característica necesitan de más tiempo.
5. **Una vez identificado el tipo de venta, ¿Cómo proceden con los clientes?**
Una vez identificada la demanda los asesores de venta proceden a verificar en el sistema los ítems o productos requeridos por los clientes, el asesor indica el precio y características del ítem al cliente.
6. **¿Todos los productos están en la tienda a disposición de los Asesores?**
No, existen productos que están en el área de ventas en exhibición y otros que se encuentran en bodega, si el producto está en exhibición se lo muestra directamente al cliente, si el producto está en bodega se procede a solicitar a esta sección el producto para poder mostrarlo de forma directa al cliente.
7. **¿Qué sucede si el cliente está de acuerdo con el producto?**
Una vez que el cliente se encuentre a gusto con el o los ítems se procede a verificar si consta como cliente nuestro, si consta en la base de datos se procede a elaborar la cotización respectiva. En el caso de que el cliente no conste en nuestra base se procede a registrar al mismo con sus datos.

8. ¿Qué sucede si el cliente solicita descuento sobre la compra?

Existen productos que aplican descuentos y otros que no lo aplican, en este caso al asesor debe pedir autorización del Jefe de Ventas, en el caso de que el ítem sea objeto de descuento se le aplica en la cotización el descuento respectivo, caso contrario se notifica al cliente que el producto que va a adquirir no posee descuento.

9. Asumiendo la aprobación del cliente para la compra, ¿Cuál es el proceso?

Una vez que el cliente decide la compra es direccionado a la sección de caja para que proceda con el pago, en ese proceso el asesor debe revisar el producto que se dará al cliente y lo entrega a la cajera.

10. ¿Qué sucede si un producto que vende la empresa está agotado?

En ese caso se procede a indicar al cliente que el ítem no está disponible al momento pero que si desea puede solicitarlo y que el mismo tiene un tiempo de espera de llegada.

11. ¿Cuál es el tiempo de espera?

Eso depende de si es producto debe ser importado o si existe a nivel nacional su obtención.

12. ¿Qué sucede si el producto es de importación?

Se procede a indicar al cliente todas las condiciones legales y tributarias por pedidos internacionales, si el cliente se encuentra de acuerdo con el pedido se procede a entregar una nota de pedido con la cual deberá cancelar en caja el 50% del valor del pedido, se notifica al cliente el tiempo aproximando de llegada del producto.

13. ¿Y si el producto está dentro del país?

Se le indica al cliente que es posible que pueda obtener el producto el mismo día, para esto como asesores debemos verificar la disponibilidad del mismo, si conseguimos el producto para el mismo día se elabora la cotización, caso contrario se comunica al cliente el tiempo de espera y dependiendo de su respuesta se procede o no con la cotización.

14. ¿Qué sucede si el cliente no está de acuerdo?

El cliente se puede retirar con normalidad no existe retención por atención alguna. Eso es todo estimado, muchas gracias por su tiempo y colaboración.

ENTREVISTA PROCESO: SERVICIO TÉCNICO	ELABORADO POR: Daniela Mora /Vanessa Rodríguez
	REVISADO POR: Ec. Julio Aguirre
RECEPCIÓN Y ENTREGA DE EQUIPOS	

Buenos días Estimado, el objetivo de esta reunión es poder establecer las actividades que usted desarrolla en el proceso de Recepción y Entrega de Equipos.

1. Por favor indíqueme como inicia el proceso de Recepción y entrega de equipos

El cliente se acerca a nuestras oficinas de acuerdo a su necesidad.

2. ¿Cómo es el proceso de atención al cliente?

Se le asigna un turno conforme van llegando para que sean atendidos.

3. Una vez que el cliente va a ser atendido, ¿Cuál es el procedimiento?

Debemos consultar al cliente cuál es su necesidad, una vez que el cliente nos indica el desperfecto del equipo procedemos a verificar lo indicado por el cliente y a indicarle las posibles soluciones al desperfecto del equipo.

4. ¿Ustedes cuentan con todos los repuestos necesarios para las reparaciones de los equipos?

No, existen repuestos que son de procedencia internacional, en este caso se procede a indicarle al cliente que debe cancelar el 50% del valor del repuesto en calidad de anticipo.

5. ¿Toda relación tiene 100% de garantía de éxito?

Existe un caso especial cuando la reparación es por placas, en este caso debemos notificar al cliente que la probabilidad de éxito sobre la reparación de placas y reballing es del 50%, así mismo se le indica los términos y las condiciones en las se elaboraran las reparaciones.

6. Si el cliente acepta las condiciones que le explican, ¿cuál es el siguiente paso?

Si el cliente acepta las condiciones se procede a elaborar una Nota de Pedido, si el cliente consta en nuestra base de datos se elabora la nota sino se procede a registrar los datos del cliente para luego elaborar la nota, se le entrega al cliente la original de la NP y se lo direcciona a caja para cancele el valor del anticipo.

7. Una vez que el cliente ha pagado el anticipo, ¿Cuál es el proceso seguido?

Tenemos que revisar que el pago se haya realizado, una vez confirmado se le devuelve la factura al cliente y se indica el valor que tiene que cancelar por la revisión del equipo, luego lo direccionamos a caja para que cancele ese valor, una vez confirmado ese pago procedemos a elaborar una orden de trabajo, adicional le entregamos al cliente los accesorios no necesarios del equipo como batería y otros.

8. ¿Qué hacen con la orden de trabajo?

La copia es entregada al cliente como respaldo y el original se pega en el equipo que se va a reparar, luego de eso entregamos el equipo al Jefe de Servicio Técnico.

ENTREVISTA PROCESO: FACTURACIÓN Y COBRANZAS	ELABORADO POR: Daniela Mora /Vanessa Rodríguez
	REVISADO POR: Ec. Julio Aguirre
SEGUIMIENTO DE CLIENTES	

Presentación

Buenos días Estimado, el objetivo de esta reunión es poder establecer las actividades que Usted desarrolla en el proceso de Seguimiento de Clientes, proceso que le ha sido asignado como Asistente de Facturación y Cobranza dentro de empresa.

1. Por favor indíqueme como inicia el proceso de Seguimiento

Primero se debe consulta en el sistema aquellos clientes que se encuentran con valores pendientes de cancelar tanto por los productos vendidos como por servicio técnico.

2. Una vez identificados los clientes con valores pendientes, ¿Cuál es el procedimiento?

Si se trata de una deuda por servicio técnico se comunica al cliente que debe acercarse a cancelar los valores pendientes y retirar los equipos de manera personal a la empresa. Para los casos en los que el cliente cancela los valores pendientes se les entrega los equipos, y en el caso de que el cliente desista del pago y retiro del equipo la empresa dispone del mismo para cubrir los costos incurridos en su reparación, materiales y custodia.

3. ¿Qué sucede cuando se trata de un producto?

Se debe tener contacto con el cliente por cualquier medio de comunicación al alcance e indicarle al mismo que debe cancelar los valores pendientes por los productos adquiridos.

4. ¿Qué otro tipo de seguimiento realiza?

Existen los casos de las importaciones, para estos casos es necesario contactar al cliente para indicarle la llegada del pedido internacional y para solicitar la cancelación del 50% restante de acuerdo a lo pactado.

Anexo 5.

MANUAL DE PROCESOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	1	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

INTRODUCCION

El manual de procesos es una herramienta gerencial que permite direccionar las operaciones de la empresa mediante un enfoque basado en procesos, permitiendo documentar la planeación, cumplimiento y seguimiento de las actividades enfocadas al servicio técnico y venta de equipos informáticos y tecnológicos.

Facilita la identificación de los procesos y los elementos básicos que lo integran tanto proveedores, clientes, productos o servicios, responsables del proceso y normativa del mismo. De igual manera, estructura el mapa de procesos definido por procesos claves, de apoyo y estratégicos, esquematizados sobre diagramas de flujo y analizados por indicadores que determinan el desempeño de los mismos.

Uno de los propósitos fundamentales de la elaboración de un manual de procesos es establecer lineamientos de las actividades efectuadas en cada uno de los procesos que se realizan dentro de la organización, que ayudará en el futuro al mejoramiento de las funciones, a través de la actualización de las estructuras y procedimientos de cada una de las áreas.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	2	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

Objetivo del manual








Documentar de forma sistemática, secuencial y detallada las actividades que realiza la organización.

Alcance del manual

Abarca el diseño de un sistema de gestión por procesos hacia actividades enfocadas al servicio técnico y venta de equipos informáticos y tecnológicos.

Simbología aplicada a los diagramas de flujo

Los diagramas de flujo empleados en el presente manual, se efectuaron con la simbología publicada por American National Standards Institute (ANSI).

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	3	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

TÉRMINOS RELACIONADOS

Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. (Gestion-calidad, 2016)

Procesos claves: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. (gestion-calidad, 2016)

Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. (gestion-calidad, 2016)

Indicadores: Un indicador es la medición de una característica de un proceso. (gestion-calidad, 2016)

Sistemática: Que sigue o se ajusta a un sistema, conjunto ordenado de normas y procedimientos. (Oxford, s.f.)

Estructura Organizacional: Forma elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos. Está dada por un conjunto de relaciones formales e informales desarrolladas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas.

Ingresos: Los ingresos, a nivel financiero, son todas las entradas económicas que recibe una entidad.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	4	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

Gestión de Calidad: Conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos establecidos. (iso9001calidad, 2013)

PyMES: La sigla PyME (también se puede encontrar como PYME) es la que se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país. Las PyMEs por lo general están compuestas por una cantidad limitada de personas o trabajadores, cuentan con un presupuesto mucho más reducido y por lo tanto reciben cierta ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes. (definicionabc, 2007)

Flujograma: es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. (aiteco, s.f.)

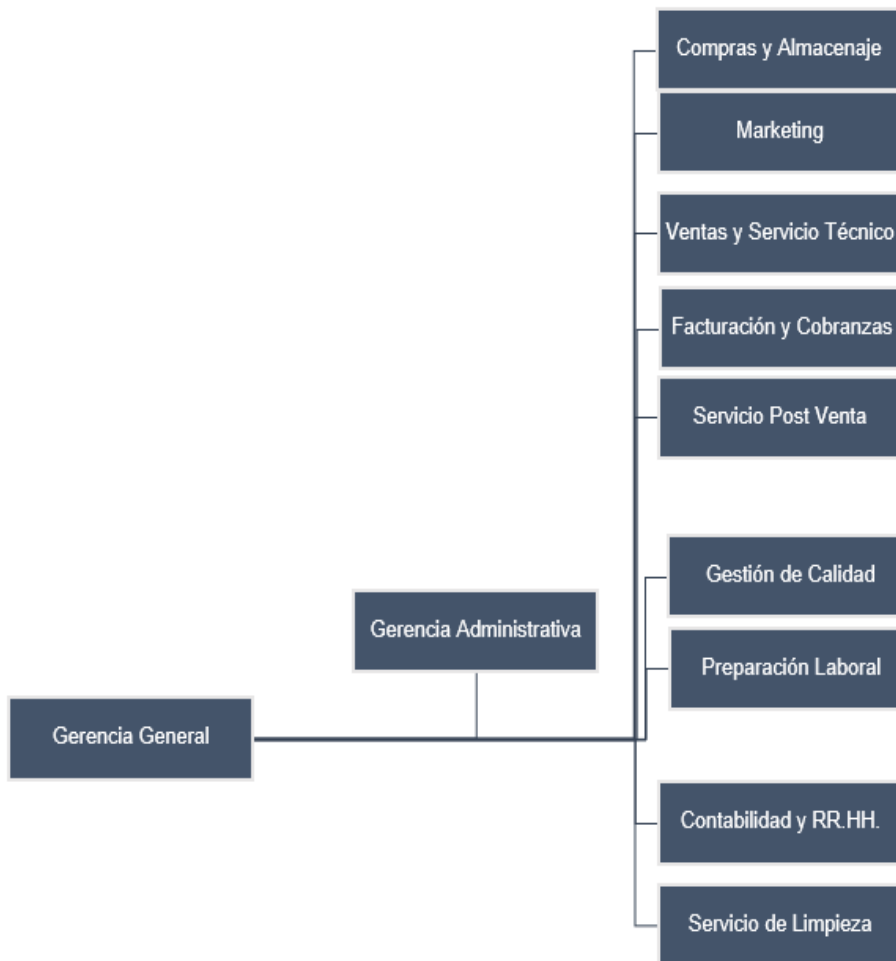
Recursos: Son todos aquellos elementos que están bajo el control de una organización, y que pueden contribuir al logro de sus objetivos. Estos recursos pueden ser humanos, materiales, financieros, intangibles. (zonaeconomica, 2009)

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	5	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

Estructurar organizacional

Aplicando el enfoque basado en procesos, la estructura de la empresa es la siguiente.



Misión

Solucionar de manera eficiente deficiencias en los ordenadores a través de un servicio técnico y asesoría de calidad, además de ofrecer productos informáticos y tecnológicos a precios asequibles y que cubran con las expectativas del cliente.

Visión

Ser líderes nacionales en la importación y distribución de partes y piezas para laptops en el mercado empresarial y familiar

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
---	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	6	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

Objetivo principal

Ser especialistas en servicio técnico de equipos informáticos, y venta de productos informáticos y tecnológicos de calidad que cumplan las expectativas del cliente.

Objetivos estratégicos

❖ Perspectiva financiera

- ✓ Incrementar los ingresos relacionados a ventas de productos en al menos 15% respecto al año anterior.
- ✓ Incrementar los ingresos relacionados a servicio técnico en al menos 10% respecto al año anterior.
- ✓ Reducir el tiempo promedio de permanencia de equipos reparados en bodega.
- ✓ Gestionar el manejo adecuado de la cartera vencida.

❖ Perspectiva del cliente

- ✓ Desarrollo empresarial con experiencia y rapidez de respuesta en atención al cliente y servicio.
- ✓ Solucionar deficiencias en los ordenadores de manera eficiente.
- ✓ Ofrecer productos que cubran las expectativas del cliente.
- ✓ Optimizar el tiempo de espera innecesario en atención al cliente.
- ✓ Instalar módulo que atienda requerimientos de asesoría personalizada a los clientes.

❖ Perspectiva procesos internos

- ✓ Revisiones de productos ingresados a bodega y pruebas técnicas a equipos reparados.
- ✓ Reestructurar políticas que comprometan fuertemente al cliente en sus obligaciones.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	7	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

- ✓ Dar seguimiento permanente a clientes que no han cancelado el servicio y por consecuente no han retirado sus equipos.
- ✓ Implementar diseño de gestión de calidad.

❖ **Perspectiva de aprendizaje y conocimiento**

- ✓ Capacitar y perfeccionar los conocimientos de los técnicos.
- ✓ Capacitar constantemente a los asesores en rapidez de respuesta y de atención al cliente.
- ✓ Implementar charlas al personal sobre productos de última tecnología.

Justificación

En la actualidad es importante para las pymes documentar todas las actividades que desarrollan, con el objetivo de identificar las áreas que requieren mejoras para la realización más eficiente y eficaz de las mismas.

Por ello, se ha propuesto elaborar un sistema de gestión por procesos que ayude en la realización de sus actividades y sobre todo a la viabilidad de optimizar tiempo y mejorar las políticas en los procesos operativos.

El desarrollo de un sistema de gestión por procesos permite analizar la situación actual de la empresa a través de indicadores y herramientas de gestión con el fin de identificar procesos críticos e implementar mejoras hacia estos.

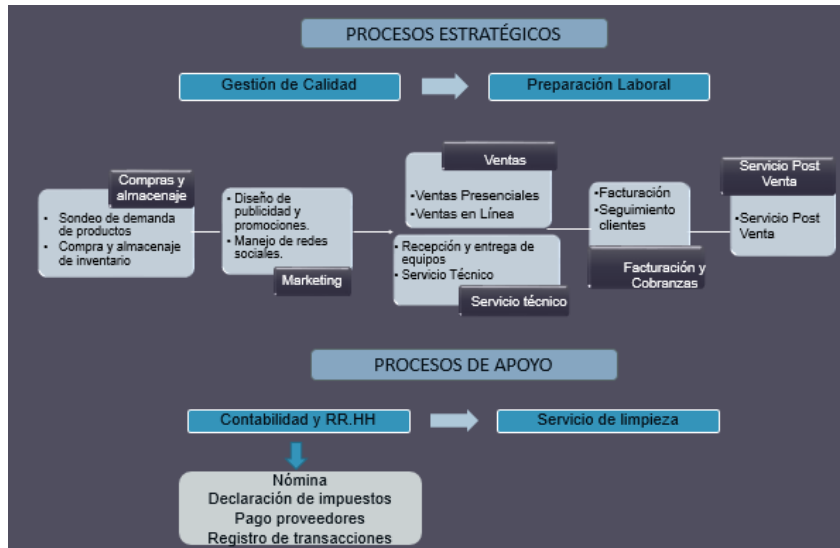
Metodología

El levantamiento de información se realizó por medio de entrevistas realizadas al gerente general y cuestionarios realizados al personal de cada proceso, además de emplear el método de observación directa.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	8	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

Mapa de Procesos



Procesos claves y de apoyo

	Procesos	Subprocesos
Procesos Claves	Compras y Almacenaje	Sondeo de demanda de productos
		Compra y almacenaje de inventario
	Marketing	Diseño de publicidad y promociones
		Manejo de redes sociales
	Ventas	Ventas presenciales
		Ventas en línea
	Servicio Técnico	Recepción y entrega de equipos
Servicio Técnico		
Facturación y Cobranzas	Facturación	
	Seguimiento clientes	
Servicio Post Venta	Servicio Post Venta	
Procesos De Apoyo	Contabilidad y RR.HH.	Rol de pagos
		Declaración de impuestos
		Pago proveedores
		Registro de transacciones
	Servicios de Limpieza	Servicios de Limpieza

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	9	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

A. Sondeo de demanda de productos

A1. Políticas Sondeo de demanda

- Se deben aplicar la herramienta de gestión Benchmarking para recoger como referencia las mejores prácticas de la competencia.
- Mantenerse actualizados con las tendencias de productos tecnológicos e informáticos
- Se debe investigar el historial de los posibles proveedores tanto locales como internacionales.
- Realizar análisis comparativo entre los diferentes productos, considerando principalmente costos, calidad, garantía.
- Se realiza consignación de productos nuevos por el periodo de 2 meses para decidir si el producto formará parte del inventario.
- Analizan la demanda del producto para indicar la cantidad necesaria en la orden de pedido

A2. Descripción del subproceso

El gerente general es el encargado de consultar todas las opciones para adquirir e innovar productos dentro del sector, si recibe asesoría completa de los productos en el mercado que se encuentran en tendencia a través correos informativos que envían los proveedores además de promociones. El gerente realiza un análisis comparativo de las mejores opciones de productos nuevos, tomando en consideración principalmente el precio, calidad y selecciona los productos que tienen mejores beneficios, si no recibe asesoría por parte de los proveedores, aplica la técnica de gestión de marketing benchmarking y adopta las mejores prácticas de la competencia, consulta en el sistema el stock de los productos para realizar un análisis de los productos que se deben adquirir.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	10	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

A3. Entradas, salidas, recursos y Controles Sondeo de demanda

Entrada

- Notificaciones al correo de productos de tendencia

Salida

- Listado de productos que se necesitan adquirir en base al stock
- Selección de mejores productos

Recursos

Infraestructura

- Sillas de escritorio.
- Escritorios.

Hardware y software

- Equipos informáticos.
- Teléfono

Talento humano

- Jefe de compra

Materiales

- Pluma
- Hojas

Documentos

- Cotización
- Orden de trabajo

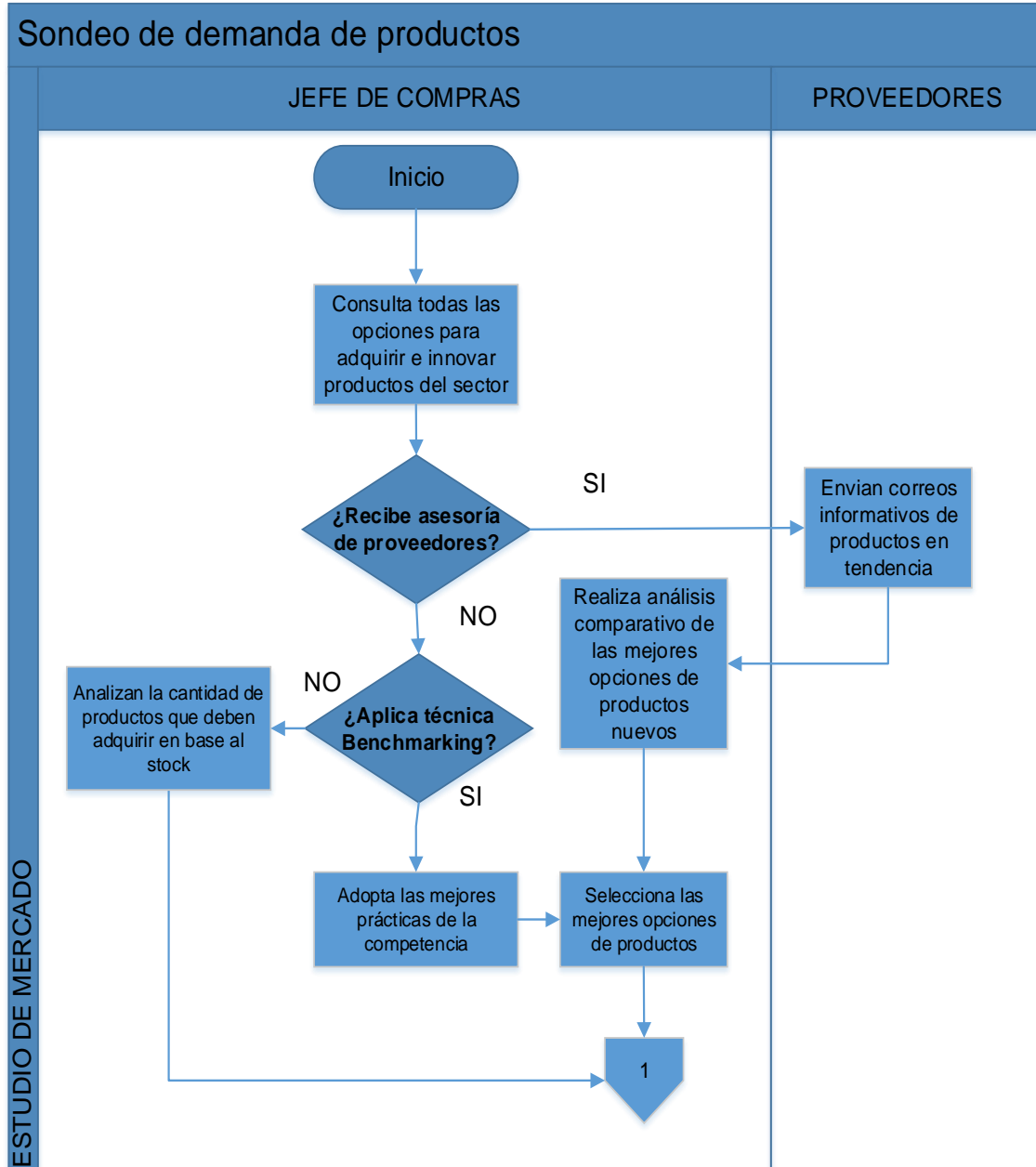
Controles

- Se debe revisar el historial de los proveedores tanto locales como del exterior.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	11	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

A4. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO SONDEO DE DEMANDA DE PRODUCTOS



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodríguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	12	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

A5. Narrativa del subproceso sondeo de demanda de productos

Subproceso: SONDEO DE DEMANDA DE PRODUCTOS		
No.	Encargado	Descripción
1	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta todas las opciones para adquirir e innovar productos del sector
2	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Recibe asesoría de proveedores?
3	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Envían correos informativos de productos en tendencia
4	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza análisis comparativo de las mejores opciones de productos nuevos
5	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Aplica técnica Benchmarking?
6	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Analizan la cantidad de productos que deben adquirir en base al stock
7	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta las mejores prácticas de la competencia
8	Jefe de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciona las mejores opciones de productos

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	13	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

A6. Indicadores Subproceso Sondeo de demanda de productos

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Compras		
Objetivo	Determinar el nivel de demanda de los productos comprados		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Efectividad: Determinar la demanda por tipo de producto comprado	Efectividad del Sondeo $\frac{\text{Unidades Vendidas por producto}}{\text{Unidades compradas por producto}} * 100$		
Seguimiento			
El jefe de compras determinará la eficiencia del proceso			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	70%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 40%	40% ≤ índice < 70%	índice ≥ 70%
frecuencia de medición	Mensual		

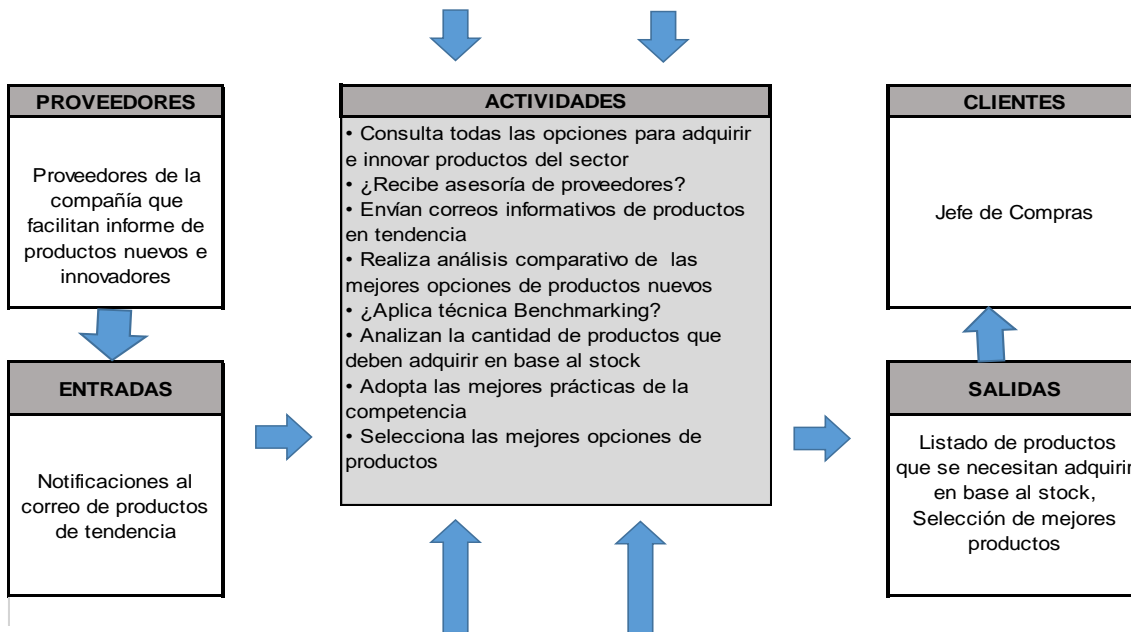
ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodríguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	14	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

A7. Ficha del subproceso Sondeo de demanda de productos

Sondeo de demanda de productos
PROPIETARIO DEL PROCESO
Jefe de compras

RECURSOS			
PERSONAL	DOCUMENTOS	MATERIAL	HARDWARE/SOFTWARE
Jefe de compra	Cotización, Orden de trabajo	Plumas, Hojas	Equipos informáticos, Teléfono



OBJETIVO
Determinar la eficiencia del subproceso de sondeo de demanda de productos

INDICADORES
Técnicas de gestion de marketing utilizadas

CONTROLES
Se debe revisar el historial de los proveedores tanto locales como del exterior.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--------------------------------------	-------------------------------	----------------

Vanessa Rodriguez						
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO		Fecha	10 de agosto 2018			
		Página	15	De	79	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				

B1. POLÍTICAS COMPRAS Y ALMACENAJE DE INVENTARIO

Importaciones

- Las importaciones se cancelan en efectivo, dando el 50% de anticipo al momento de realizar la orden de compra y el saldo en el proceso de importación, o a través de transferencia.
- Cuando se importe baterías y cargadores se debe contactar con el operador logístico en Miami y luego con el agente aduanero en Ecuador.
- Los productos que se importan son repuestos y partes de laptops.
- El tiempo de importación vía aérea es de aproximadamente 7 días.
- El tiempo de importación vía marítima es de aproximadamente de 2 a 3 meses.
- El tiempo de importación para productos bajo nota de pedido es de aproximadamente 20 días.
- Las importaciones se realizan una vez al mes con cuatro cargas por los cuatro proveedores.

Locales

- Se compra localmente repuestos y partes para Pc de escritorio.
- Las compras locales pueden ser canceladas a crédito a plazo máximo de 30 a 45 días.
- Los pedidos se realizan de tres a cuatro veces por semana, según la demanda de ciertos artículos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	16	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

B2. Descripción del subproceso Compras y Almacenaje de productos

El jefe de compras elabora la orden de pedido donde detalla los productos que desea adquirir, envía la orden de pedido a los proveedores, el proveedor recibe la orden y procede a elaborar la cotización y la envía al jefe de compras para su correspondiente revisión, una vez revisada la cotización, realiza la orden de compra donde enlista los productos cotizados que desea adquirir, el proveedor recibe la orden de compra, si el jefe de compras decide realizar la adquisición a un proveedor exterior, debe enviar un correo de notificación de importación de productos a intermediarios, si son baterías las que desean importar, el proveedor debe enviar la mercadería a Miami, donde un operador logístico gestionara la importación desde Miami a Ecuador, el cual entrará en contacto con un agente de la aduana en el Ecuador, el cual realizará todo el proceso de desaduanización y enviará al jefe de compras todos los soportes de gastos incurridos en el proceso de desaduanizar la mercadería, el jefe de compras recibe todos los documentos soporte y los envía al departamento de contabilidad ,si no son baterías o cargadores el jefe de compras se contacta con el Courier gestiona el proceso de importación y notifica al jefe de compras por medio de correo electrónico la llegada del producto importado, una vez notificada la llegada de la mercadería, el jefe de compras debe enviar copia del correo al jefe de bodega, el cual va a recibir la guía de remisión, factura y mercadería, luego de esto realiza un 3 way matching, en donde valida que los datos de la factura, guía de remisión y mercadería coincidan, si no existe ninguna novedad, se procede a ingresar los productos en el sistema, se clasifica y almacena, en el caso de existir alguna inconformidad el jefe de bodega debe notificar al jefe de compra las novedades, el cual procede a elaborar un reporte de inconformidades y lo envía al proveedor, el cual recibe el informe y procede al realizar la reposición de la mercadería reportada.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	17	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			
Vanessa Rodríguez				

B3. Entradas, salidas, recursos y Controles Subproceso Compras y Almacenaje de inventario

Entrada

- Listado de productos a adquirir
- Cotización
- Facturas
- Guía de remisión
- Documentos aduaneros
- Correos de notificaciones de importación de productos
- mercadería

Salida

- Orden de compra
- Orden de pedido
- Actualización de inventario en el sistema

Recursos

Infraestructura

- Sillas de escritorio.
- Escritorios.

Hardware y software

- Equipos informáticos.
- Sistema contable.
- Teléfono

Talento humano

- Jefe de compra
- Jefe de bodega
- Asistente de bodega

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR			
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO		Fecha	10 de agosto 2018		
		Página	18	De	79
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			

Materiales

- Pluma
- Hojas

Documentos

- Orden de pedido
- Cotización
- Orden de compra
- Factura (proveedor)
- Liquidación aduanera
- Guía aérea(tracking)
- Factura por costos de desaduanización.
- Factura por servicio de Courier
- Guía de remisión

Controles

- Revisar que los intermediarios entreguen todos los soportes de costos incurridos en el proceso de importación.

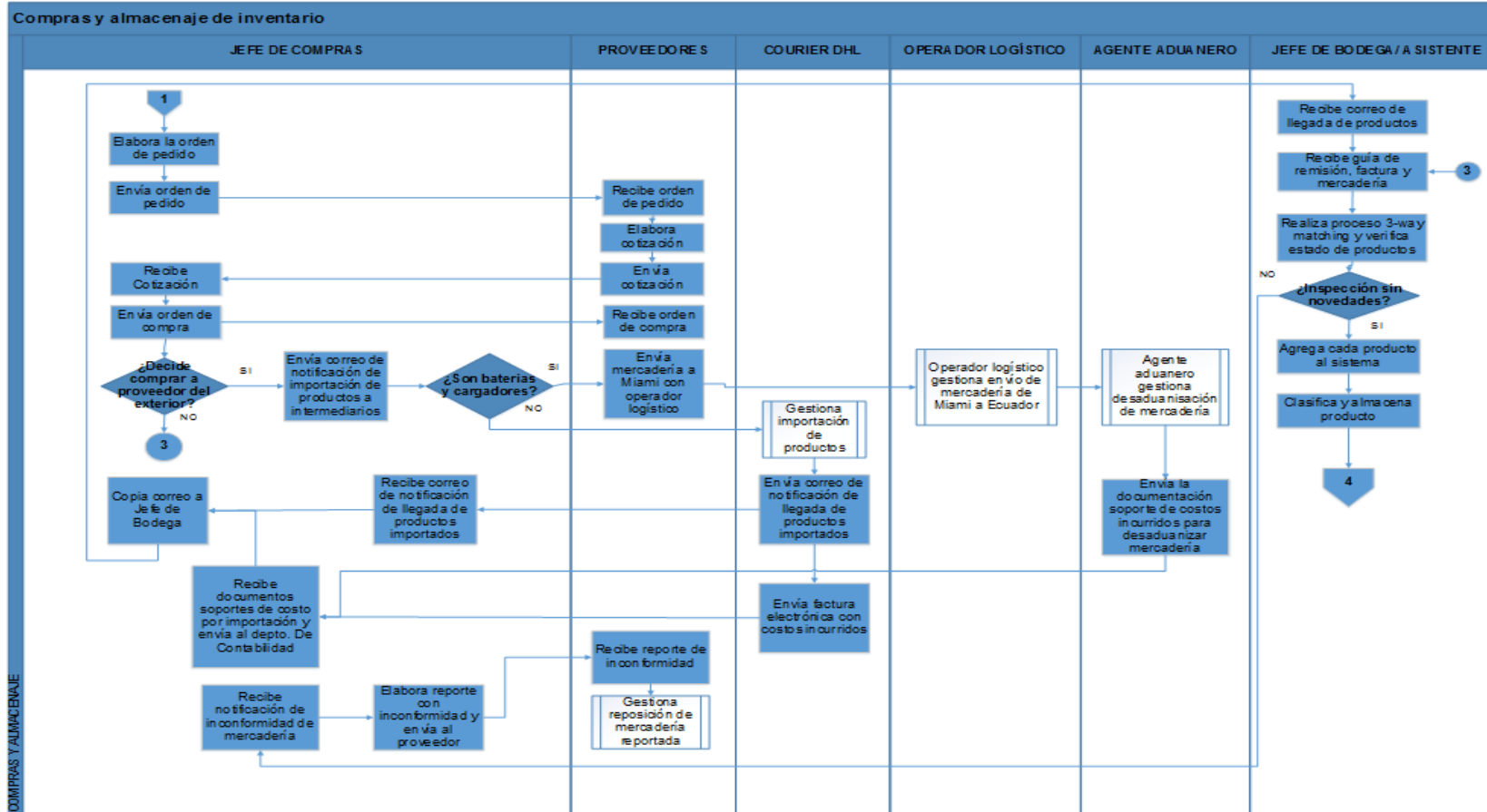
ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR		
---------------	--------------	----------------	--	--

Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	Julio Aguirre	
--	---------------	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTO
ESPECÍFICO

Fecha	10 de agosto 2018		
Página	19	De	79
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			

B4. FLUJOGRAMA SUBPROCESO COMPRA Y ALMACENAJE DE PRODUCTOS



ELABORADO POR
Daniela Mora Oviedo
Vanessa Rodriguez

REVISADO POR
Julio Aguirre

AUTORIZADO POR

COMPRAS Y ALMACENAJE

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	20	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

B5. NARRATIVA SUBPROCESO COMPRAS Y ALMACENAJE DE INVENTARIO

Subproceso: Compras y almacenaje de inventario		
No.	Encargado	Descripción
1	Jefe de compras	• Elabora la orden de pedido
2	Jefe de compras	• Envía orden de pedido
3	Proveedor	• Recibe orden de pedido
4	Proveedor	• Elabora cotización
5	Proveedor	• Envía cotización
6	Jefe de compras	• Envía orden de compra
7	Jefe de compras	• ¿Decide comprar a proveedor del exterior?
8	Jefe de compras	• Envía correo de notificación de importación de productos a intermediarios
9	Jefe de compras	• ¿Son baterías y cargadores?
10	Proveedor	• Envía mercadería a Miami con operador logístico
11	Operador Logístico	• Operador logístico gestiona envío de mercadería de Miami a Ecuador
12	Agente aduanero	• Agente aduanero gestiona desaduanización de mercadería
13	Agente aduanero	• Envía la documentación soporte de costos incurridos para desaduanizar mercadería
14	Jefe de compras	• Recibe documentos soportes de costo por importación y envía al depto. De Contabilidad
15	Jefe de compras	• Recibe correo de notificación de llegada de productos importados
16	Jefe de compras	• Copia correo a Jefe de Bodega
17	Courier DHL	• Gestiona importación de productos
18	Jefe de compras	• Recibe documentos soportes de costo por importación y envía al depto. De Contabilidad

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	21	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

19	Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> Recibe correo de llegada de productos
20	Jefe de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> Recibe guía de remisión ,factura y mercadería
21	Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> Realiza proceso 3-way matching y verifica estado de productos
22	Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> ¿Inspección sin novedades?
23	Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> Agrega cada producto al sistema
24	Jefe de bodega	<ul style="list-style-type: none"> Clasifica y almacena producto
25	Jefe de compras	<ul style="list-style-type: none"> Si tiene inconformidades. Recibe notificación de inconformidad de mercadería
26	Jefe de compras	<ul style="list-style-type: none"> Elabora reporte con inconformidad y envía al proveedor
27	Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> Recibe reporte de inconformidad
28	Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> Gestiona reposición de mercadería

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	22	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

B6. Indicadores subproceso compras y almacenaje de productos

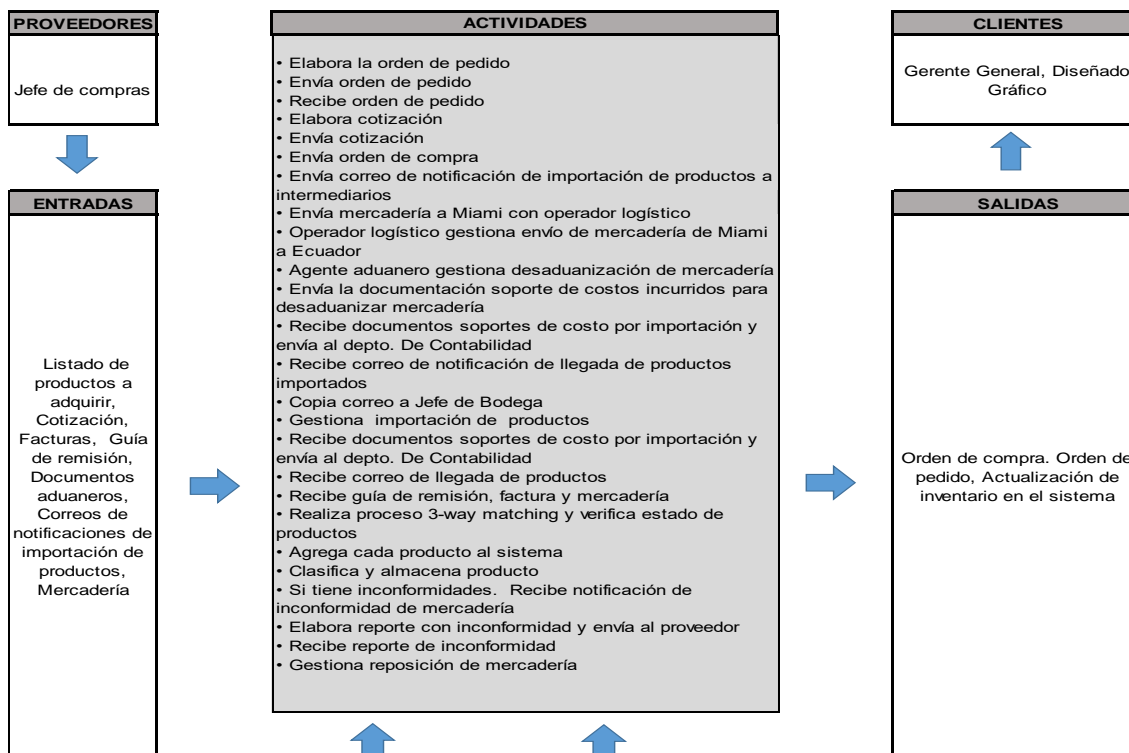
FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de compras		
Objetivo	Controlar la calidad de pedidos generados		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Efectividad: Analizar la efectividad de los proveedores al entregar productos sin inconformidades	Efectividad en Compras $\frac{\text{Total de pedidos generados exitosos} * 100}{\text{Total de Pedidos}}$		
Seguimiento			
El jefe de Compras determinará la eficiencia del proceso			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	80%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 70%	70 ≤ índice < 80%	índice ≥ 80%
frecuencia de medición	Mensual		

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR			
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO		Fecha	10 de agosto 2018		
		Página	23	De	79
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			

B7. Ficha subproceso compras y almacenaje de productos

PROCESO
Compras y almacenaje de productos
PROPIETARIO DEL PROCESO
Jefe de compras

RECURSOS			
PERSONAL	DOCUMENTOS	MATERIAL	HARDWARE/SOFTWARE
Jefe de compras, Jefe de bodega, Asistente de bodega	Orden de pedido, Cotización, Orden de compra, Factura (proveedor), Liquidación aduanera, Guía aérea (tracking), Factura por costos de desaduanización, Factura por servicio de Courier, Guía de remisión	Plumas, Hojas	Equipos informáticos, Teléfono



OBJETIVO
Determinar la eficiencia del subproceso compra y almacenaje de productos

INDICADORES
calidad de pedidos

CONTROLES
Revisar que los intermediarios entreguen toda los soportes de costos incurridos en el proceso de importación..

ELABORADO POR Daniela Mora Oyiedo	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR			
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO		Fecha	10 de agosto 2018		
		Página	24	De	79
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			

C. Diseño de publicidad y promociones

C1. Políticas Diseño de publicidad y promociones

- Los diseños deben ser aprobados por el gerente general previamente a su publicación.
- Los requerimientos son realizados por el gerente general.
- Los requerimientos deben ser solicitados por medio de correo electrónico, con reuniones para fijar diseño.

C2. Descripción del subproceso

El gerente general realiza los requerimientos de los diseños que desea para la empresa al diseñador gráfico, detalla dichos requerimientos de manera escrita, el diseñador gráfico revisa lo que el gerente general plantea y analiza los posibles prototipos a desarrollar de acuerdo a las peticiones de gerencia general, una vez definido el prototipo que realizará, debe planificar y obtener los recursos necesarios para poner en práctica su diseño, el diseñador realiza el diseño de acuerdo a los requerimientos, una vez culminado el trabajo, el diseño es presentado al gerente general, el cual realizará la respectiva aprobación, en el caso de no cumplir con las expectativas, el diseñador deberá realizar las correcciones respectivas y volver a presentar el diseño para su respectiva aprobación.

Una vez aprobado el diseño, se debe decidir si se publicará de manera interna dentro de la institución o externa a través de las redes sociales, para que los clientes conozcan las promociones de la empresa.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	25	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

C3. Entradas, salidas y recursos subproceso Diseño de publicidad y promociones

Entrada

- Requerimientos del gerente general

Salida

- Cliente y usuarios informados
- Ofertas

Recursos

Infraestructura

- Sillas
- Escritorios
- Sala de reuniones

Hardware y software

- Equipos informáticos
- Sistema de diseño gráfico

Talento humano

- Gerente general
- Diseñador gráfico

Materiales

- Teléfono convencional
- Suministros de oficina

Documentos

- Orden de requerimiento.

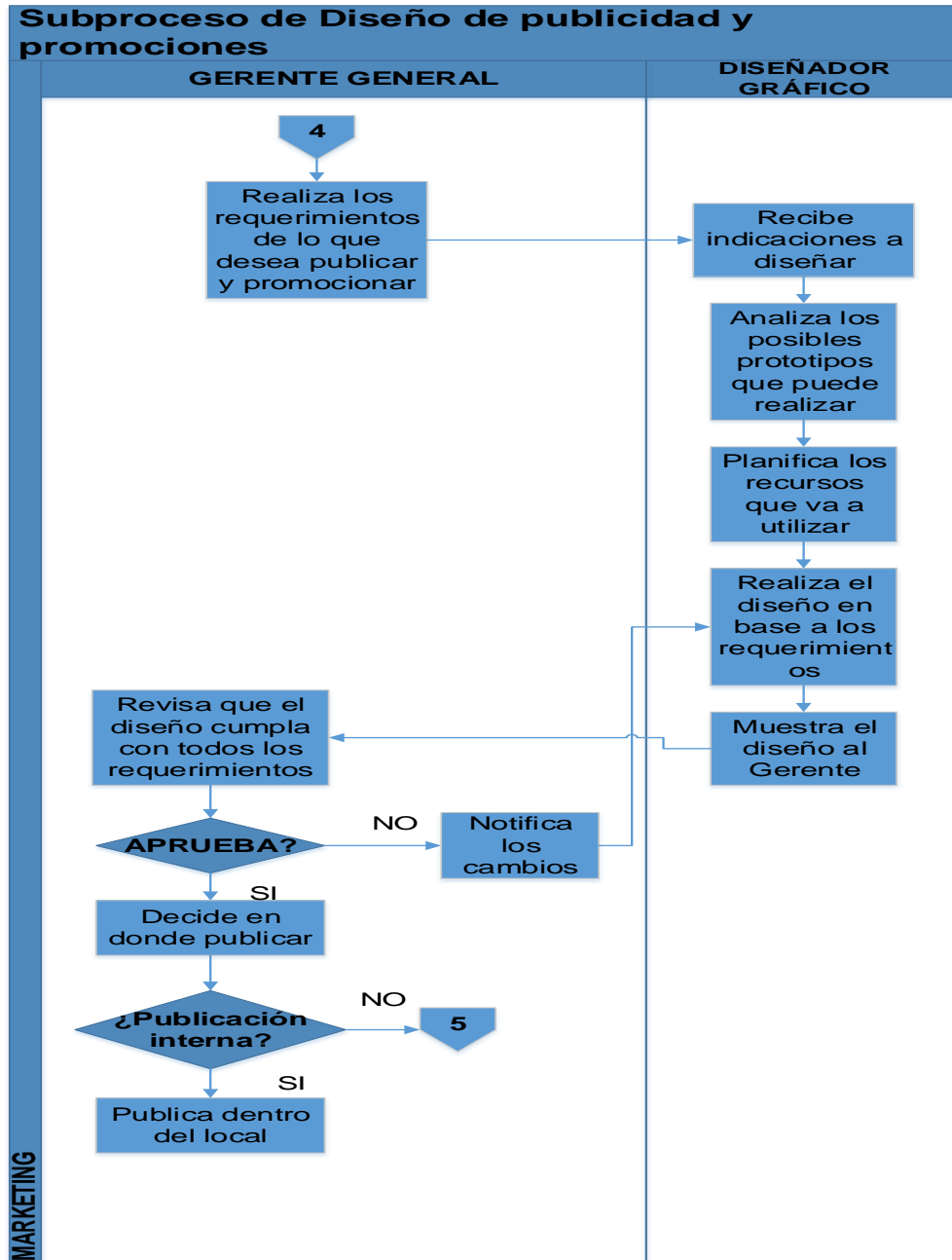
Controles

- El gerente general debe aprobar el diseño una vez terminado para su respectiva distribución dentro o fuera de la organización.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	26	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

C4. FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO DISEÑO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
---	-------------------------------	----------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	27	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

C5. Narrativa de actividades Subproceso diseño de publicidad y promociones

Subproceso: Diseño de publicidad y promociones		
No.	Encargado	Descripción
1	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> Realiza los requerimientos de lo que desea publicar
2	Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> Recibe los requerimientos
3	Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> Analiza los posibles prototipos que puede realizar
4	Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> Analiza los posibles prototipos que puede realizar
5	Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> Realiza el diseño en base a los requerimientos
6	Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> Muestra el diseño al gerente
7	Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> Revisa que el diseño cumpla con todos los requerimientos
8	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba el diseño
9	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> Notifica los cambios
10	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> Decide en donde publicar
11	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> Publica en redes sociales
12	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> Decidir lugar de exhibición
13	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> Publica dentro del local

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodríguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	28	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

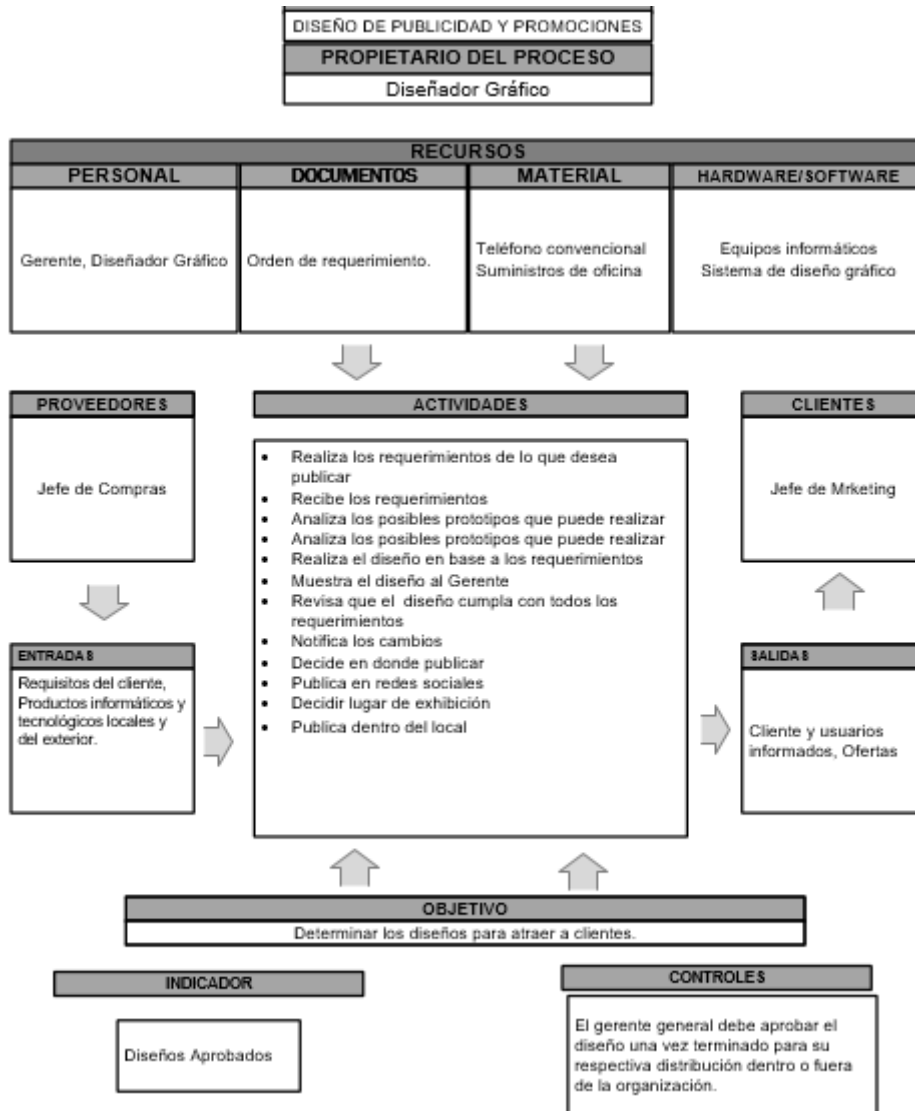
C6. INDICADORES SUBPROCESO DISEÑO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Jefe de Marketing		
Objetivo	Determinar las interacciones que realizan los usuarios en redes sociales		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Efectividad: Analizar el impacto de las promociones por redes sociales	Efectividad de redes sociales $\frac{\text{Total de Likes Recibidos}}{\text{Total de visitas recibidas}} * 100$		
Seguimiento			
El jefe de marketing deberá determinar si las redes sociales trabajan eficientemente			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	80%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 70%	70 ≤ índice < 80%	índice ≥ 80%
frecuencia de medición		Semanal	

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	29	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

C7. FICHA DEL SUBPROCESO DISEÑO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES



ELABORADO POR
Daniela Mora Oviedo

REVISADO POR
Julio Aguirre

AUTORIZADO POR

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	30	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

D. MANEJO DE REDES SOCIALES

D1. Políticas subproceso Manejo de redes sociales

- Revisiones diarias de las redes sociales
- Responder todas las inquietudes y comentarios de los usuarios
- Dar apoyo a los asesores de venta en línea
- Redireccionar a los clientes a ventas o servicio técnico según los requerimientos de los mismos.

D2. Descripción del subproceso

El jefe de Marketing se encargará de revisar diariamente todas las redes sociales que posea la empresa, debe mantener constantemente al día el catálogos de productos y servicios que ofrece la empresa con el fin de que los clientes se mantengan actualizados de la gama de productos que están disponibles, además debe actualizar constantemente las diferentes promociones con el fin de animar a comprarlos, una vez revisadas las redes sociales debe dar respuesta inmediata a las preguntas y comentarios de los usuarios interesados con el fin de despejar todas sus dudas, en el caso de que el cliente desee adquirir algún producto se lo direcciona al subproceso de ventas presenciales o ventas online dependiendo del caso, si desea algún arreglo de equipos electrónico o informáticos, se lo direcciona a servicio técnico.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodríguez	MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
		Página	31	De	79
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			

D3. ENTRADA, SALIDA, RECURSOS Y CONTROLES SUBPROCESO MANEJO DE REDES SOCIALES

Entrada

- Comentarios de clientes
- Preguntas de clientes

Salida

- Publicación de catálogo de productos
- Publicación de promociones

Recursos

Infraestructura

- Sillas de escritorio.
- Escritorios.

Hardware y software

- Equipos informáticos.
- Teléfono

Talento humano

- Jefe de marketing

Materiales

- Pluma
- Hojas

Documentos

- Catálogo de productos y promociones

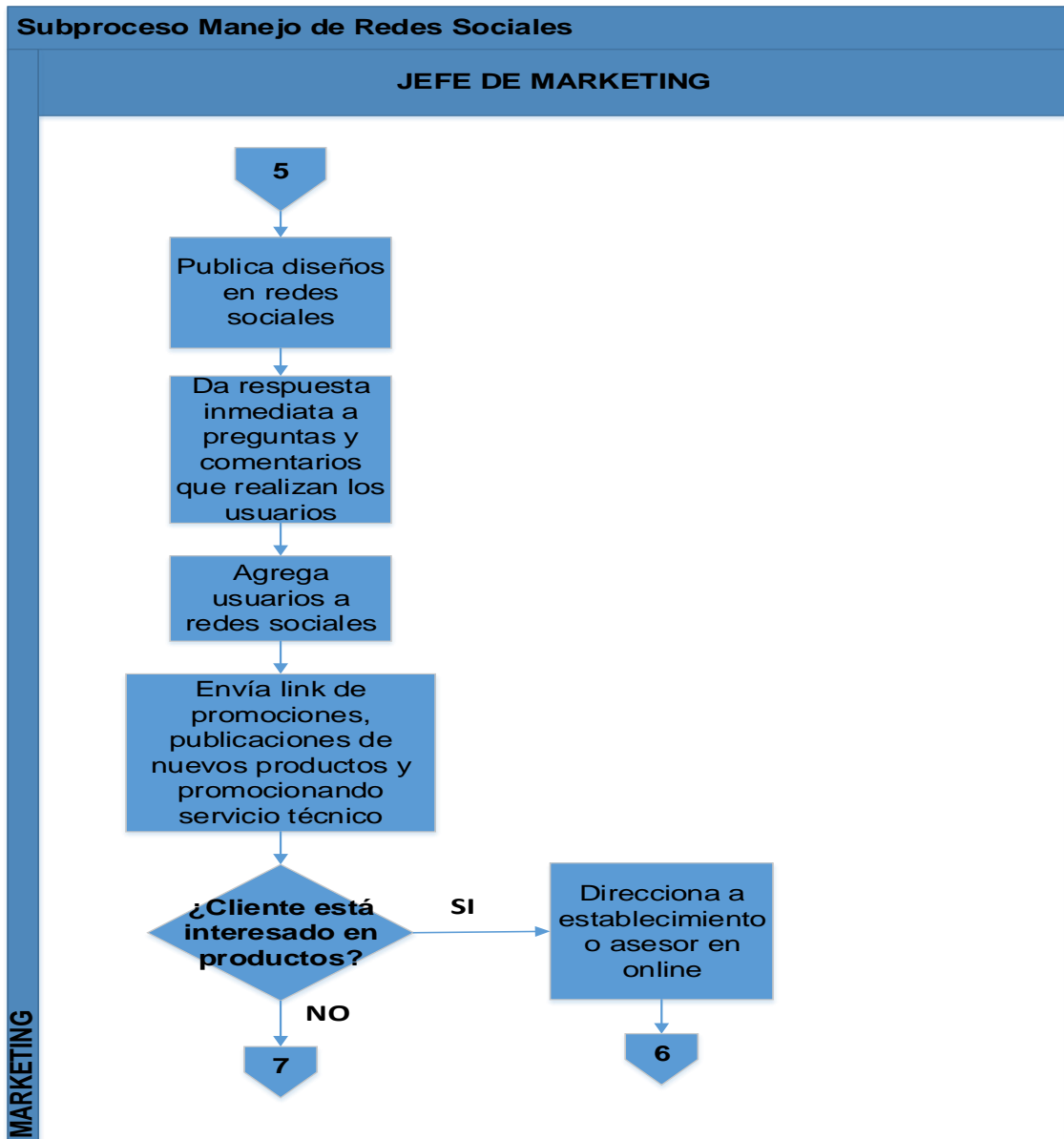
Controles

Se debe constatar que todas las inquietudes de los clientes sean despejadas.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodríguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
---	-------------------------------	----------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	32	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

D4. Flujograma subproceso manejo de redes sociales



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	33	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

D5. NARRATIVA DEL SUBPROCESO MANEJO DE REDES SOCIALES

Subproceso: MANEJO DE REDES SOCIALES		
No.	Encargado	Descripción
1	Jefe de Marketing	•Revisar las visitas diarias en las redes sociales
2	Jefe de Marketing	•Mantener al día el catálogo de los productos y servicios
3	Jefe de Marketing	•Mantener actualizado el catálogo de promociones de la empresa
4	Jefe de Marketing	•Dar respuesta inmediata a las preguntas, comentarios que realicen los clientes
5	Jefe de Marketing	•Direcciona a ventas presenciales o ventas online
6	Jefe de Marketing	•Direcciona a servicio técnico

D6. Indicadores del subproceso manejo de redes sociales

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Jefe de Marketing		
Objetivo	Determinar las interacciones que realizan los usuarios en redes sociales		
Perspectiva		Nombre y Formula	
Efectividad: Analizar el impacto de las promociones por redes sociales		Efectividad de redes sociales $\frac{\text{Total de Likes Recibidos}}{\text{Total de visitas recibidas}} \times 100$	
Seguimiento			
El jefe de marketing deberá determinar si las redes sociales trabajan eficientemente			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	80%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 70%	70 ≤ índice < 80%	índice ≥ 80%
frecuencia de medición		Semanal	

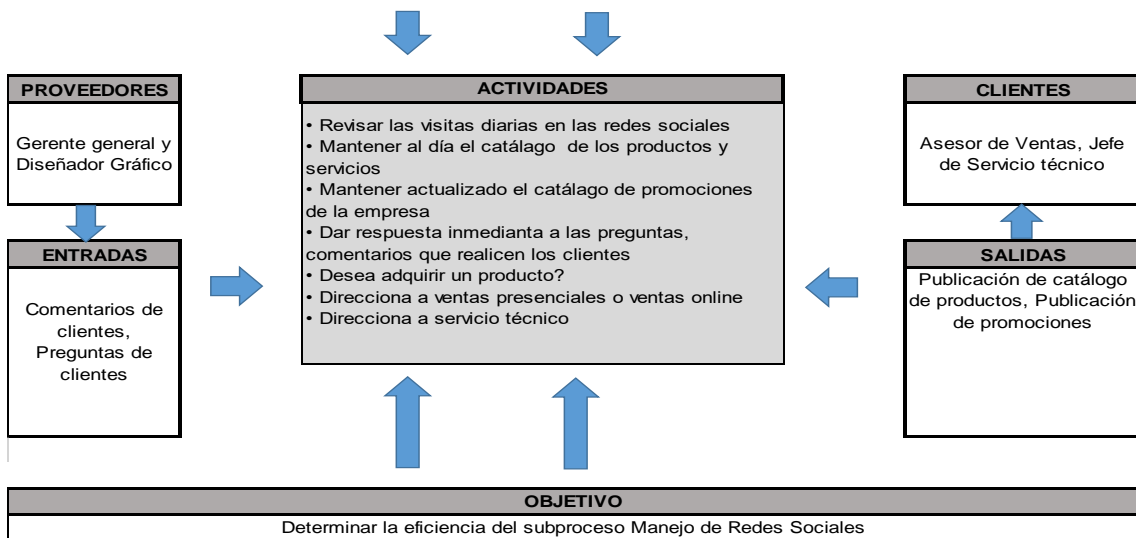
ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodríguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	34	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

D7. Ficha de subproceso manejo de redes sociales

PROCESO
Manejo de Redes Sociales
PROPIETARIO DEL PROCESO
Jefe de marketing

RECURSOS			
PERSONAL	DOCUMENTOS	MATERIAL	HARDWARE/SOFTWARE
Jefe de Marketing	Catálogo de productos y promociones	Pluma , Hojas	Equipos informáticos, Teléfono



INDICADORES
Porcentaje de likes por visitas

CONTROLES
Se debe constatar que todas las inquietudes de los clientes sean despejadas.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	35	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

E. Ventas Presenciales

E1. Políticas Subproceso Ventas Presenciales

- Para clientes con contrato se aplica crédito a 30 días plazo.
- Se aplica descuentos para clientes minoristas, mayoristas y empleados.
- Para pedidos internacionales, se debe indicar condiciones y términos en indicar que el tiempo de llegada de los productos es de aproximadamente 20 días. Los clientes deben cancelar el 50% de anticipo. Además, el cliente tiene como máximo de 20 días para recogerlo solicitar su envío.
- Los asesores de venta pueden comisionar en ventas superiores a \$100 dólares del 20% de la utilidad.
- En caso de que el producto salga defectuoso, se debe cambiar por uno en buen estado.
- El asesor de ventas por cada venta o nota de pedido que realice debe indicar las condiciones y términos hasta que el cliente comprenda cada punto.

E2. Descripción el subproceso de ventas presenciales

El cliente se acerca al establecimiento en busca de productos informáticos y tecnológicos, es atendido por el asesor de ventas, quien pregunta lo que necesita el cliente, dependiendo de estas, lo direcciona hacia el módulo de servicio personalizado o al módulo normal, luego el cliente indica sus requerimientos y el asesor busca en el sistema, indica las características y precio, en caso de que el volumen de compra sea alto y el cliente desee un descuento, el asesor consulta en el sistema el listado de aplicación de descuentos, de ser el caso se aplica descuento, el asesor imprime la cotización y la entrega al cliente, si el cliente desea comprar es direccionado a caja, mientras tanto el asesor hace las revisiones necesarias de los productos antes de entregarlos en caja.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR		
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	36	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

E3. Entradas, salidas y recursos Subproceso Ventas presenciales

Entrada

- Requisitos del cliente.
- Productos informáticos y tecnológicos locales y del exterior.

Salida

- Productos informáticos y tecnológicos locales o del exterior de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Recursos

Infraestructura

- Sillas
- Modulares
- Vitrinas

Hardware y software

- Equipos informáticos
- Sistema contable

Talento humano

- Gerente general
- Jefe de ventas
- Asesor de ventas

Materiales

- Teléfono convencional
- Suministros de oficina

Documentos

- Cotización
- Factura
- Nota de pedido
- Comprobante de retención

Controles

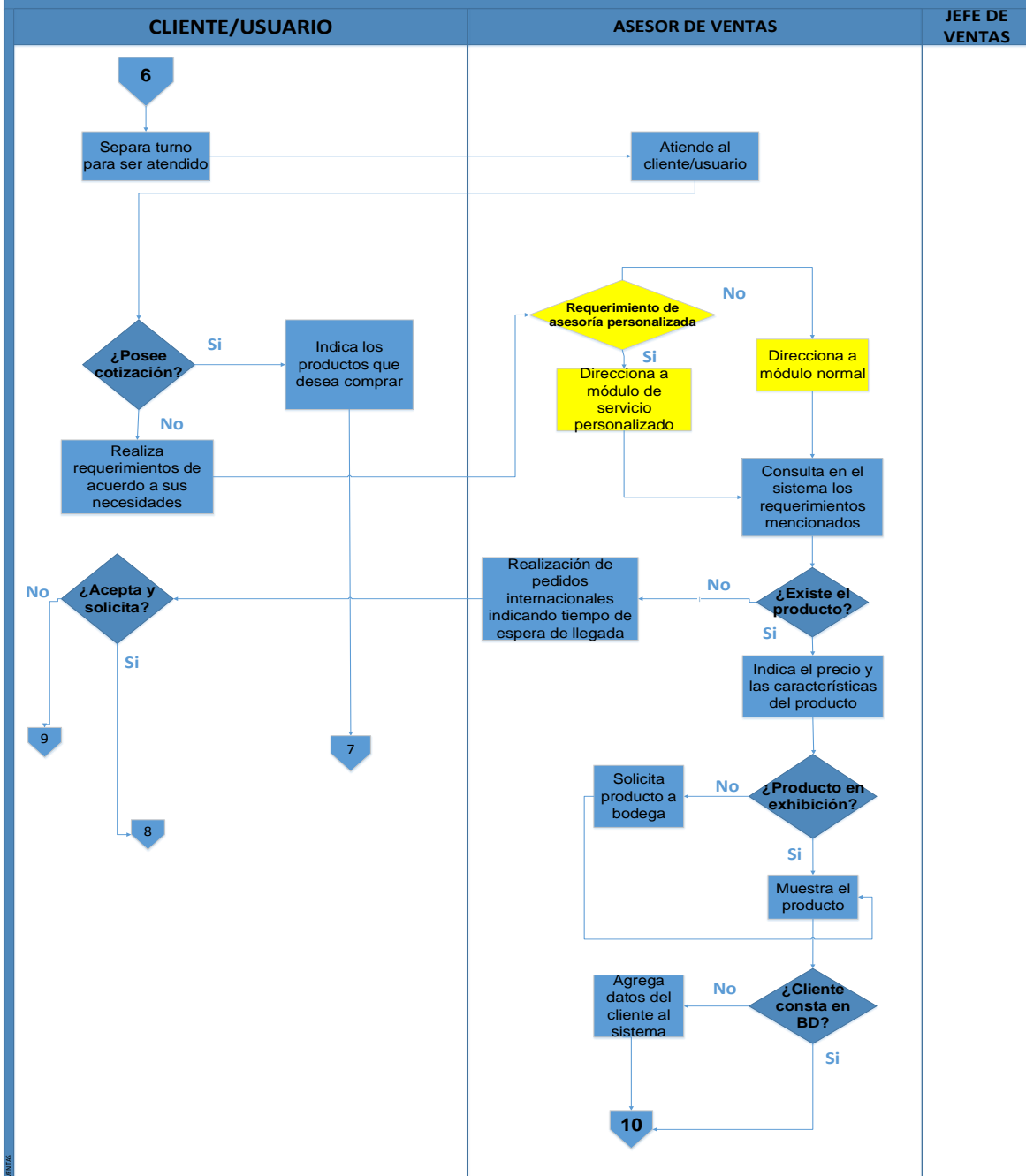
- Revisar el nombre del asesor de ventas en la cotización para el caso de comisiones por ventas.
- Revisar el estado y características de los productos antes de entregarlos

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	37	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

E4. Flujograma subproceso Ventas presenciales

DIAGRAMA DE FLUJO : VENTAS PRESENCIALES



<p>ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez</p>	<p>REVISADO POR Julio Aguirre</p>	<p>AUTORIZADO POR</p>
---	--	------------------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO
ESPECÍFICO

Fecha 10 de agosto 2018

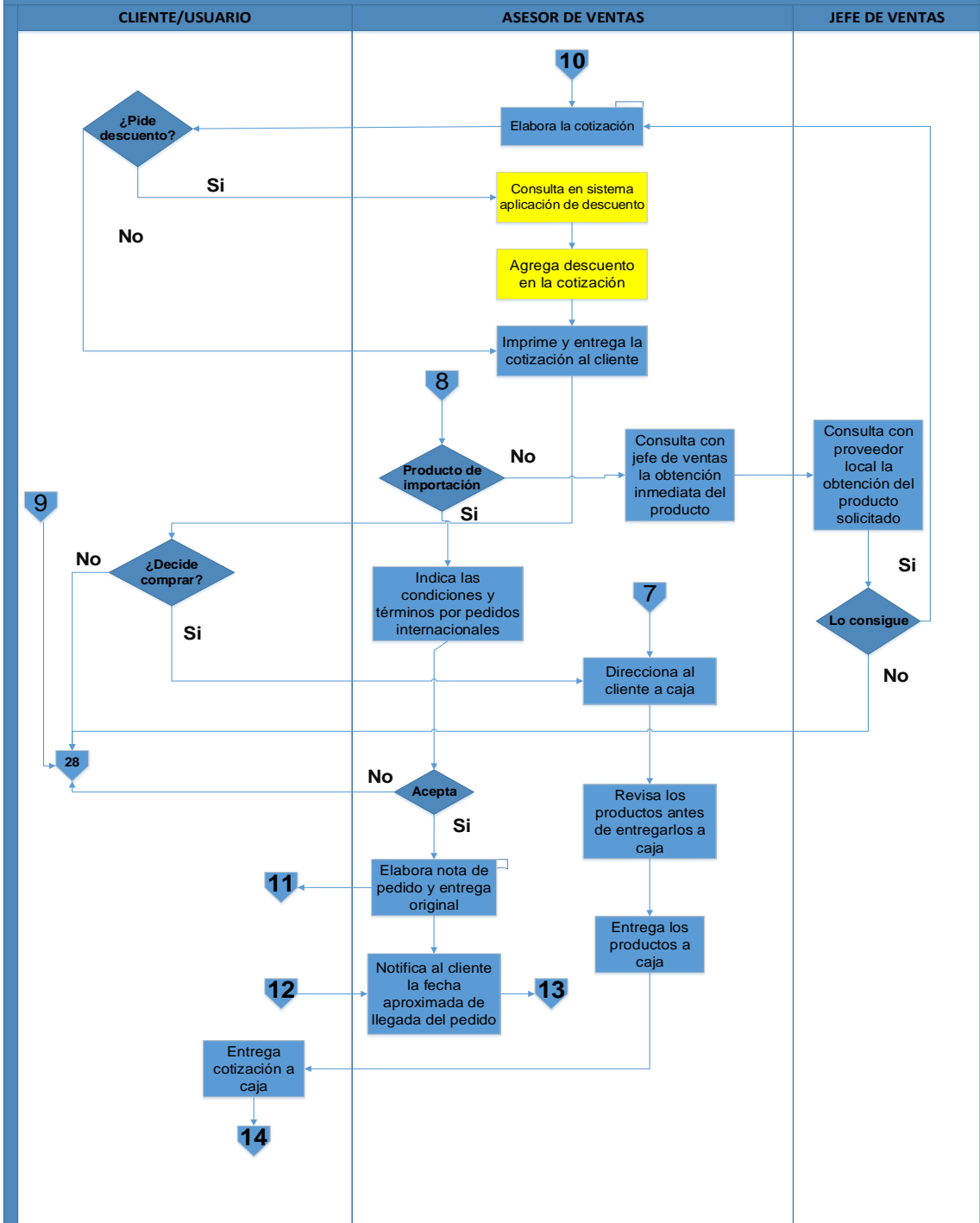
Página 38 De 79

Sustituye a

Página De

Fecha

DIAGRAMA DE FLUJO : VENTAS PRESENCIALES



ELABORADO POR
Daniela Mora Oviedo
Vanessa Rodriguez

REVISADO POR
Julio Aguirre

AUTORIZADO POR

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	39	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

E5. Narrativa de actividades subproceso ventas presenciales

Subproceso: ventas presenciales		
No.	Encargado	Descripción
1	Cliente	Se acerca al establecimiento
1.1	Cliente	Separa turno para ser atendido
1.2	Asesor de venta	Atiende al cliente
2	Cliente	¿Posee cotización?
2.1	Cliente	Si posee cotización, indica los productos que desea adquirir
2.2	Asesor de venta	Direcciona a caja
3	Cliente	Si no posee cotización, hace los requerimientos de acuerdo a sus necesidades
3.1	Asesor de venta	Consulta rápidamente los requerimientos del cliente
3.2	Cliente	¿Requerimiento de asesoría personalizada?
3.3	Asesor de venta	Si, direcciona al cliente al módulo de asesoría personalizada
3.4	Asesor de venta	No, direcciona a los módulos normales
3.5	Asesor de venta	Consulta en el sistema los requerimientos mencionados
3.6	Asesor de venta	Verifica la existencia del producto en el sistema
3.7	Asesor de venta	Si consta en el sistema, indica el precio y las características del producto
4		¿Está en exhibición?
4.1	Asesor de venta	Si está, muestra el producto requerido
4.2	Asesor de venta	Si no está, solicita el producto a bodega
4.3	Asesor de venta	Muestra el producto solicitado para mayor conocimiento del mismo hacia el cliente
5	Asesor de venta	Pregunta si el cliente consta en la base de datos
5.1	Asesor de venta	Si consta, se procede a elaborar la cotización
5.2	Asesor de venta	Si no consta, se ingresan los datos del cliente en el sistema
6	Cliente	¿El cliente solicita un descuento por el monto que considera que deba aplicarse?
6.1	Asesor de venta	Si solicita, consulta en sistema los rangos por montos para aplicar porcentaje de descuento
6.2	Asesor de venta	¿Aplica porcentaje de descuento?

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	40	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

6.3	Asesor de venta	Si aplica, indica el descuento al cliente y lo agrega a la cotización
6.4	Asesor de venta	Si no aplica, el asesor comunica al cliente la negación del descuento
7	Asesor de venta	Se imprime y entrega la cotización al cliente
8	Cliente	¿Decisión de compra del cliente?
8.1	Asesor de venta	Si el cliente compra, lo direcciona a caja
8.2	Cliente	Entrega cotización a caja
8.3	Asesor de venta	Revisa los productos antes de entregarlos a caja
8.4	Asesor de venta	Entrega los productos a cajera
9	Asesor de venta	Si no consta en el sistema, indica al cliente la toma de pedidos de los productos requeridos con un tiempo de espera de llegada
9.1	Cliente	¿Acepta la espera y lo solicita?
9.2		¿El producto es de importación?
9.3	Asesor de venta	Si es, indica las condiciones y términos por pedidos internacionales
10	Cliente	¿Acepta las condiciones y términos?
11	Cliente	Si acepta, el asesor elabora la nota de pedido y entrega original
11.1	Asesor de venta	Notifica al cliente la fecha aproximada de llegada de la mercadería
12	Cliente	Se acerca a caja a cancelar el 50% de anticipo
13	Cliente	Si no acepta, el cliente se retira del establecimiento
14	Asesor de venta	Si no es de importación, indica al cliente la posibilidad de conseguirle el producto el mismo día
14.1	Asesor de venta	Si lo consiguen, se procede a elaborar la cotización
14.2	Asesor de venta	Si no lo consiguen, le comunican al cliente

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	41	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

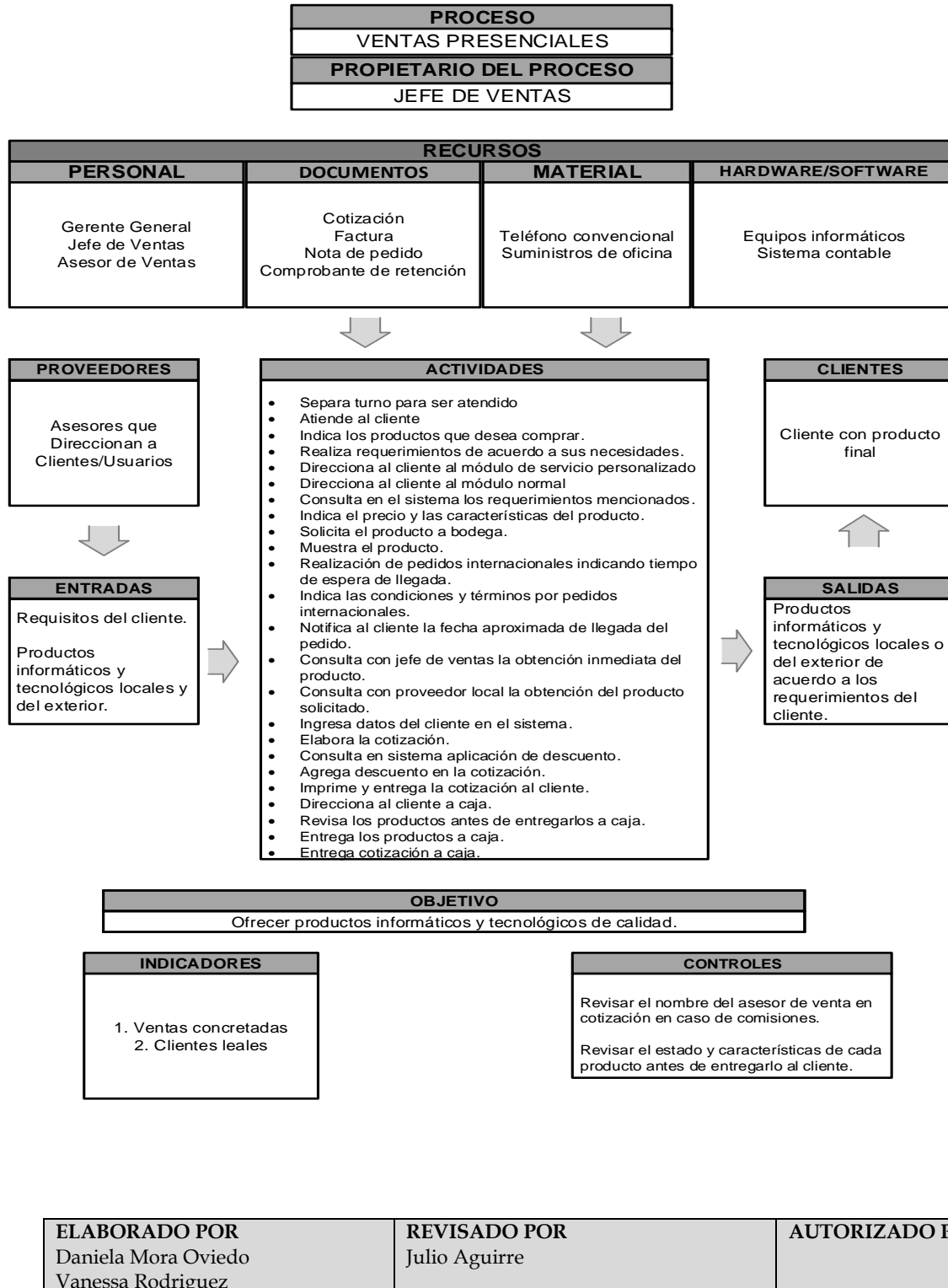
E6. Indicadores subproceso ventas presenciales

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Ventas		
Objetivo	Analizar el porcentaje de facturas realizadas frente a las cotizaciones atendidas.		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Cientes: Persuadir a comprar a los clientes que solicitan cotizaciones	Ventas concretadas		
	$\frac{\text{Total de facturas realizadas}}{\text{Total de cotizaciones realizadas}} * 100$		
Seguimiento			
El jefe de ventas deberá analizar los resultados y asesorar al personal para persuadir a comprar al cliente.			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	70%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 50%	50 ≤ índice < 70%	índice ≥ 70%
Frecuencia de Medición	Diaria		

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	42	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

E7. FICHA DEL SUBPROCESO VENTAS PRESENCIALES



MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	43	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

F. Ventas en línea

F1 Políticas subproceso Ventas en línea

- Para pedidos internacionales, se debe indicar condiciones y términos en indicar que el tiempo de llegada de los productos es de aproximadamente 20 días. Los clientes deben cancelar el 50% de anticipo. Además el cliente tiene como máximo de 20 días para recogerlo solicitar su envío.
- Los asesores de venta pueden comisionar en ventas superiores a \$100 dólares del 20% de la utilidad.
- En caso de que el producto salga defectuoso, se debe cambiar por uno en buen estado.
- El asesor de ventas por cada venta o nota de pedido que realice debe indicar las condiciones y términos hasta que el cliente comprenda cada punto.
- Notificar por correo al cliente cada uno de los procesos de venta.

F2 Descripción del subproceso Ventas en línea

El cliente realiza el pedido según sus requerimientos asesor de ventas elabora la cotización según los requerimientos, el cliente recibe la cotización, la revisa, en el caso de pedir descuento , el asesor de ventas consulta en el sistema la aplicación del descuento, agrega el descuento a la cotización y envía la cotización actualizada al correo del cliente, si el cliente decide comprar envía por correo los productos que desea adquirir, el asesor envía condiciones de pago para envío de productos.

El asesor debe ver la disponibilidad del producto requerido, si no está disponible el asesor debe consultar al jefe de ventas la obtención inmediata del producto, el jefe de ventas consulta al proveedor la disponibilidad del producto, en el caso de ser un producto de importación, el asesor envía al cliente las condiciones y términos por pedidos internacionales, si el cliente acepta se debe elaborar nota de pedido, se la escanea y envía al correo y notifica al cliente la fecha aproximada de llegada del pedido.

El asesor recibe la factura original y el pedido, revisa que este correcto y empaqueta los productos antes de enviarlos Courier, una vez empacado se lo envía al Courier, el cual procede a gestionar el envío a las diferentes localidades

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	44	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

F3. ENTRADAS, SALIDAS, RECURSOS Y CONTROLES SUBPROCESO VENTAS ONLINE

Entrada

- Requisitos del cliente.
- Productos informáticos y tecnológicos locales y del exterior.

Salida

- Productos informáticos y tecnológicos locales o del exterior de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Recursos

Infraestructura

- Sillas

Hardware y software

- Equipos informáticos
- Sistema contable

Talento humano

- proveedor
- Jefe de ventas
- Asesor de ventas

Materiales

- Teléfono convencional
- Suministros de oficina
- Correo electrónico

Documentos

- Cotización
- Factura
- Nota de pedido
- Comprobante de retención

Controles

- Revisar el nombre del asesor de venta en cotización en caso de comisiones.
- Revisar el estado y características de cada producto antes de entregarlo al cliente.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO
ESPECÍFICO

Fecha 10 de agosto 2018

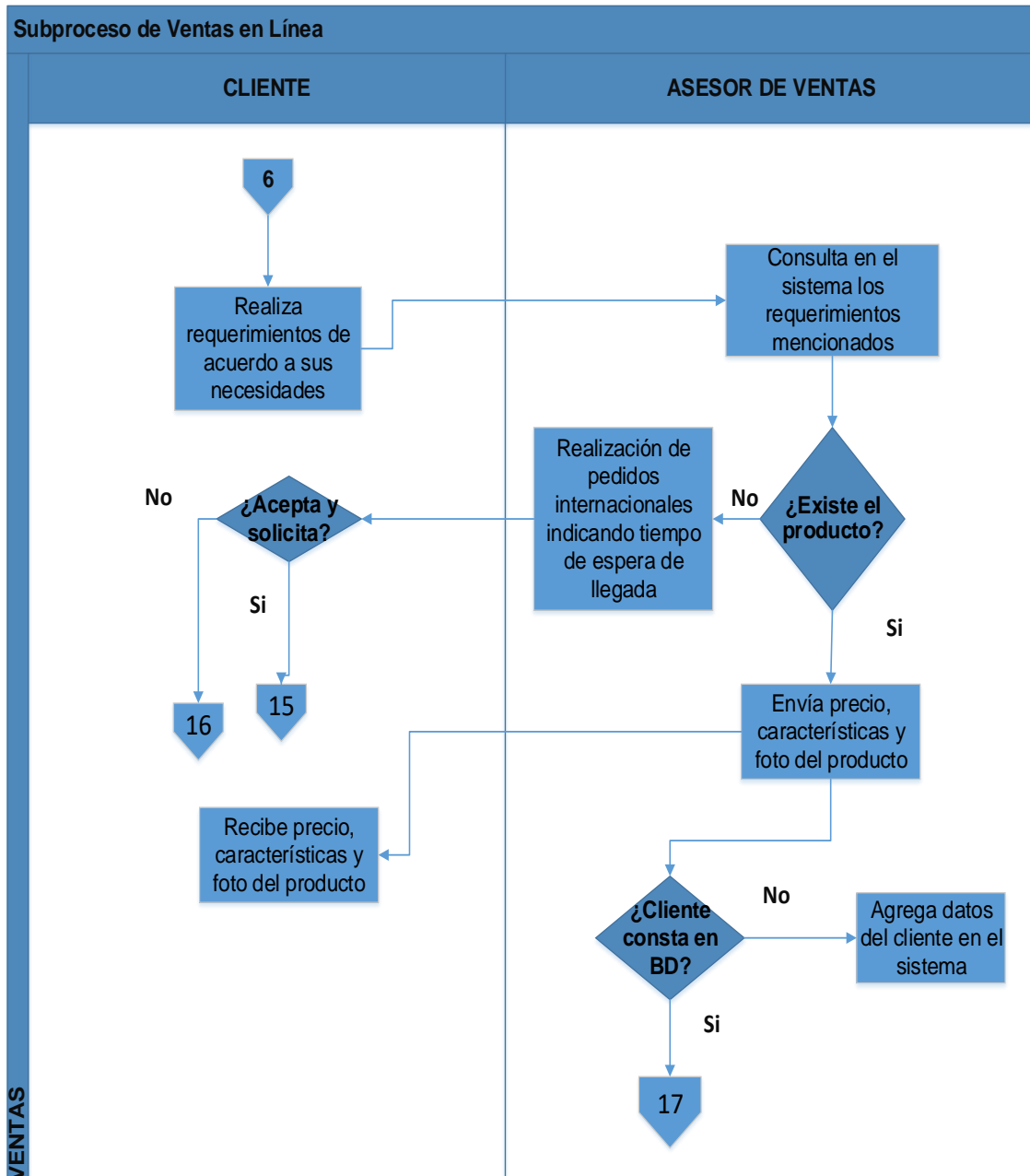
Página 45 De 79

Sustituye a

Página De

Fecha

F4. Flujoograma Subproceso ventas online



ELABORADO POR
Daniela Mora Oviedo
Vanessa Rodriguez

REVISADO POR
Julio Aguirre

AUTORIZADO POR

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	46	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

F5. NARRATIVA DEL SUBPROCESO VENTAS ONLINE

Subproceso: VENTAS ONLINE		
No.	Encargado	Descripción
1	Cliente	Realiza los requerimientos
	Asesor	Consulta en el sistema los requerimientos mencionados
2	Asesor	Verifica la existencia del producto en el sistema
3	Asesor	Si consta en el sistema, indica el precio y las características del producto y se lo envía por correo electrónico
4	Asesor	Pregunta si el cliente consta en la base de datos
5	Asesor	Si consta, se procede a elaborar la cotización
6	Asesor	Si no consta, se ingresan los datos del cliente en el sistema
7	Asesor	¿el cliente solicita un descuento por el monto que considera que deba aplicarse?
8	Asesor	Si solicita, consulta en sistema los rangos por montos para aplicar porcentaje de descuento
9	Asesor	¿Aplica porcentaje de descuento?
10	Asesor	Si aplica, indica el descuento al cliente y lo agrega a la cotización
11	Asesor	Si no aplica, el asesor comunica al cliente la negación del descuento
12	Asesor	Se envía la cotización por medio de correo electrónico
13	Cliente	¿Decisión de compra del cliente?
14	Asesor	Si el cliente compra, envía por correo los productos que desea adquirir
15	Asesor	Envía condiciones de pago de los productos para el envío
16	Asesor	¿Aplica porcentaje de descuento?
17	Asesor	Si no consta en el sistema, notifica al cliente la toma de pedidos de los productos requeridos con un tiempo de espera de llegada
18	Jefe de ventas	Pregunta tiempo de entrega
19	Cliente	¿Acepta la espera y lo solicita?
20	Asesor	¿El producto es de importación?
21	Asesor	Si es, indica las condiciones y términos por pedidos internacionales
22	Asesor	¿Acepta las condiciones y términos?
23	Asesor	Si acepta, el asesor elabora la nota de pedido y envía al cliente
24	Asesor	Notifica al cliente la fecha aproximada de llegada de la mercadería

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	47	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

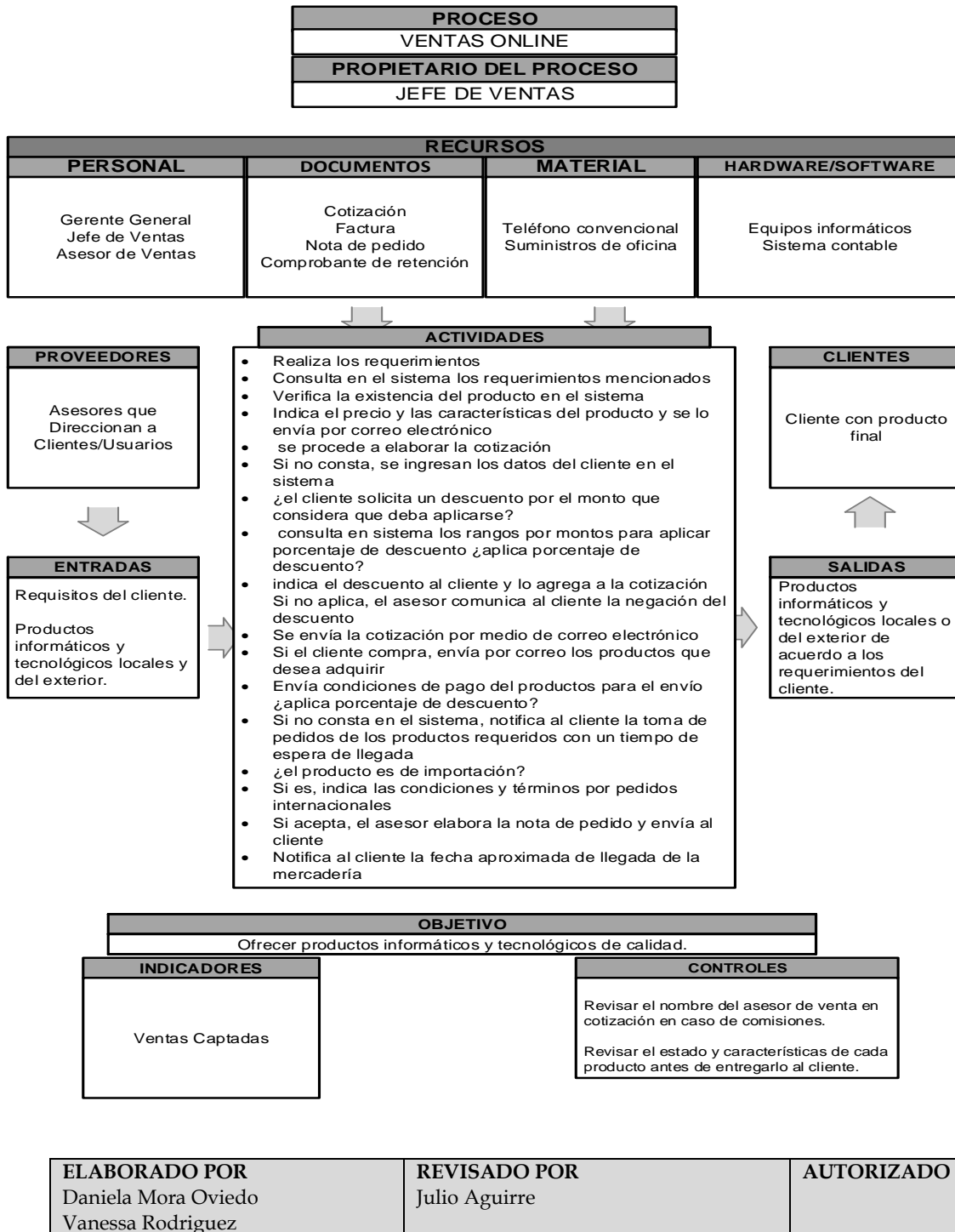
F6. Indicadores subproceso ventas online

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de ventas		
Objetivo	determinar la efectividad del canal de ventas Online		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Efectividad: Analizar las ventas captadas online	Efectividad en Ventas OnLine $\frac{\text{Total de Ventas Online}}{\text{Total de Cotizaciones Online}} * 100$		
Seguimiento			
El jefe de ventas determinará la eficiencia del proceso			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	80%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 70%	70 ≤ índice < 80%	índice ≥ 80%
frecuencia de medición	Mensual		

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	48	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

F7. Ficha de subproceso ventas online



MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	49	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

G. Recepción y entrega de equipos

G1. Políticas, Recepción y entrega de equipos

- Asesor debe registrar claramente en la orden de trabajo, los desperfectos con los que ingresa el equipo.
- El asesor de ventas por cada orden de trabajo que realice debe indicar las condiciones y términos hasta que el cliente comprenda cada punto.
- El asesor debe pegar a cada equipo ingresado, el original de la orden de trabajo.
- Al momento de retirar el equipo reparado, el cliente debe entregar la copia de la orden de trabajo. En caso de no tener la orden de trabajo, sólo podrá retirar el equipo la persona con su cédula indicando el nombre con el cual se registró el equipo.
- El diagnóstico de daños del equipo se hará conocer dentro de las 48 o 72 horas siguientes a su ingreso.
- Queda instruido el cliente respecto a la intervención de la placa madre del equipo y que implica riesgo de pérdida total, parcial o inutilización.
- Los artículos instalados en el equipo serán reservados hasta el lapso de 90 días, contados a partir de la fecha de notificación de finalización del servicio.
- Pérdida de anticipo por artículo(s) importado(s) como repuesto(s) para su equipo, en caso de que no se acerque a cancelar y retirar el valor del servicio en el plazo establecido.
- Posterior a la notificación de finalización de su orden de servicio, deberá acercarse en el plazo máximo de 90 días calendarios contados a partir de la última fecha de aviso, caso contrario la empresa lo considera como abandono del cliente y dispondrá de manera total del equipo para cubrir costos de reparaciones, materiales y bodegaje, sin opción a reclamo alguno.
- Debe cancelar la revisión del equipo, aplique o no reparación.
- En caso de que desee cancelar por anticipado el servicio de su(s) equipo(s), obtendrá descuento del 20% a partir de montos mayores a \$100.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	50	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

G2. Descripción del subproceso de recepción y entrega de equipos

El cliente se acerca al establecimiento en busca de soluciones a su equipo desperfecto, el cual es recibido por el asesor, quien verifica esto y revisa las condiciones del equipo, indica las posibles soluciones, además de los términos y condiciones de la orden de trabajo. Si el cliente acepta estas, el asesor procede a elaborar la orden de trabajo detallando claramente los desperfectos del equipo e ingresa este, una vez cancelada la revisión. En caso de que los repuestos deban ser importados, el asesor indicará las condiciones y términos, además de que el cliente debe cancelar el 50% de anticipo del costo de importar el repuesto, si acepta, se procede a elaborar la nota de pedido.

El cliente debe entregar la copia de la orden de trabajo para retirar su equipo, de lo contrario no se entrega; antes de entregar el equipo al cliente, el asesor comprueba las reparaciones efectuadas y entrega equipo.

G3. Entradas, salidas y recursos subproceso Recepción y entrega de productos

Entrada

- Equipos informáticos con deficiencias.

Salida

- Equipos informáticos reparados.

Recursos

Infraestructura

- Sillas de escritorio.
- Escritorios.

Hardware y software

- Equipos informáticos.
- Sistema contable.

Talento humano

- Jefe de servicio técnico
- Asesor

Materiales

- Piezas y repuestos para ordenadores
- Herramientas
- Equipo personalizado para servicio técnico.

Documentos

- Orden de trabajo
- Factura

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	51	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

Controles

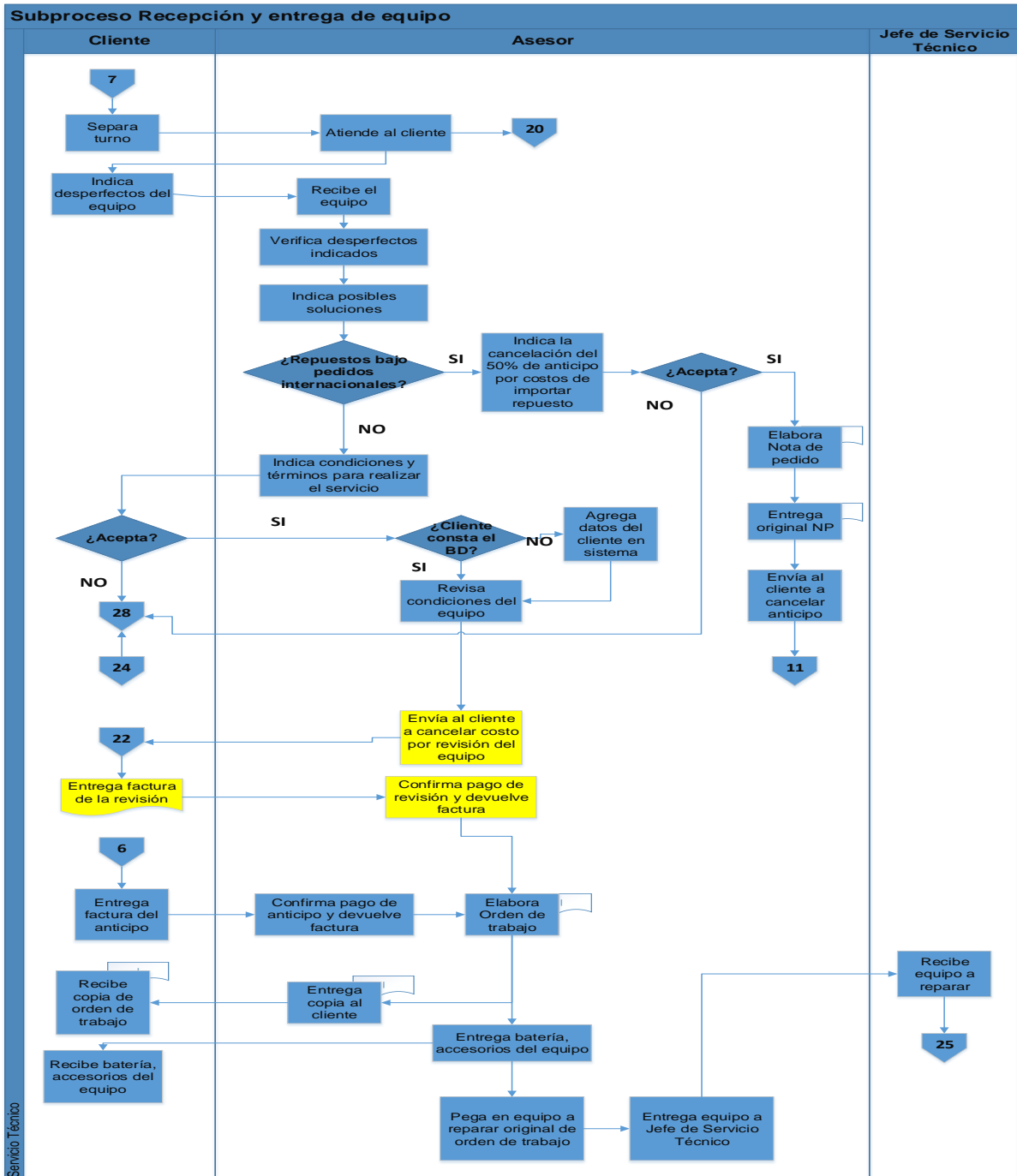
- Entrega copia de orden de trabajo para retirar equipo.
- Comprobar las reparaciones efectuadas a los equipos antes de entregar al cliente.

G5. Narrativa de actividades del subproceso recepción y entrega de equipos

Subproceso: recepción y entrega de equipos		
No.	Encargado	Descripción
1	Cliente	Separa turno
2	Asesor de venta	Atiende al cliente
3	Cliente	Indica desperfectos del equipo
4	Asesor de venta	Recibe el equipo
5	Asesor de venta	Verifica desperfectos indicados
6	Asesor de venta	Indica posible soluciones
7	Asesor de venta	¿Repuestos bajo pedidos internacionales?
8	Asesor de venta	Si la respuesta es sí, indica la cancelación del 50% de anticipo por costos de importar repuesto
9	Asesor de venta	¿Son placas lo que necesita?
10	Asesor de venta	Indica que la probabilidad de éxito sobre reparación de placas y reballing es 50%
11	Asesor de venta	Indica condiciones y términos para realizar el servicio
12	Cliente	¿Acepta el cliente?
13	Asesor de venta	Si acepta, consta el cliente en bd?
14	Asesor de venta	Agrega datos del cliente en sistema
15	Asesor de venta	Elabora la nota de pedido
16	Asesor de venta	Entrega original de nota de pedido
17	Asesor de venta	Envía al cliente a cancelar anticipo
18	Asesor de venta	Entrega factura del anticipo
19	Asesor de venta	Confirma pago de anticipo y devuelve factura
20	Asesor de venta	Revisa condiciones del equipo
21	Asesor de venta	Envía al cliente a cancelar costo por revisión del equipo
22	Cliente	Entrega factura de la revisión
23	Asesor de venta	Confirma pago de revisión y devuelve factura
24	Asesor de venta	Elabora orden de trabajo
25	Asesor de venta	Entrega copia al cliente
26	Asesor de venta	Recibe copia de orden de trabajo
27	Asesor de venta	Entrega batería, accesorios del equipo
28	Cliente	Recibe batería, accesorios del equipo
29	Asesor de venta	Pega en equipo a reparar original de orden de trabajo
30	Asesor de venta	Entrega equipo a jefe de servicio técnico
31	Jefe de servicio técnico	Recibe equipo a reparar

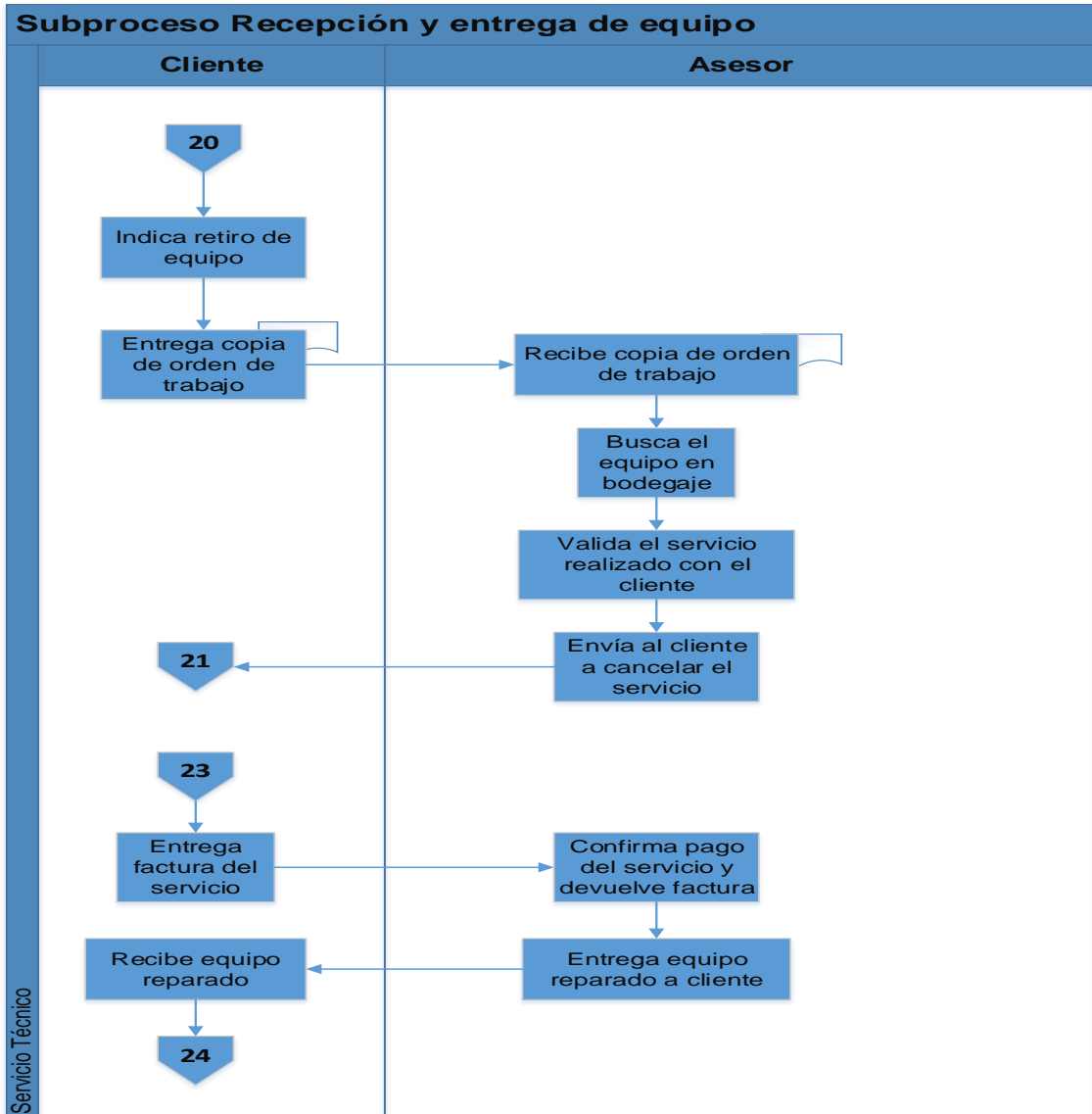
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	52	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

G4. Flujograma subproceso recepción y entrega de equipo



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	53	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	54	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

G6. Indicadores Subproceso recepción y entrega de equipos

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asistente de Caja		
Objetivo	Analizar el numero de equipos retirados por los clientes durante el mes en función de los que ya han sido reparados.		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Cientes: Persuadir a los clientes que retiren sus equipos reparados	Equipos Entregados Vs. Reparados		
	$\frac{\text{No. de Equipos entregados durante el mes} * 100}{\text{No. de equipos reparados durante el mes}}$		
Seguimiento			
La asistente de caja deberá hacer seguimiento a cada cliente, con el fin de que retiren sus equipos reparados.			
Medición Actual	No ha sido medido		Porcentaje
Meta:	75%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 50%	50 ≤ índice < 75%	índice ≥ 75%
Frecuencia de Medición	Mensual		

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
---------------	--------------	----------------

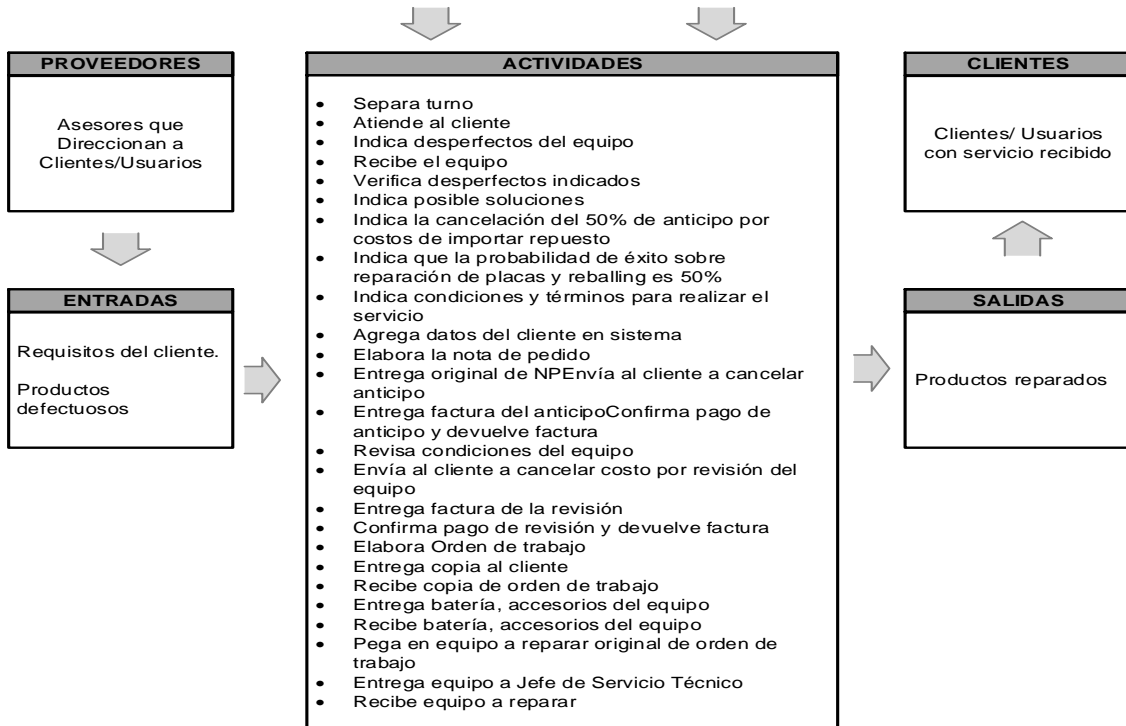
Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	Julio Aguirre	
--	---------------	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	55	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

G7. Ficha subproceso recepción y entrega de equipos

PROCESO
Recepción y entrega de equipos
PROPIETARIO DEL PROCESO
Asesor de ventas

RECURSOS			
PERSONAL	DOCUMENTOS	MATERIAL	HARDWARE/SOFTWARE
Asesor de Ventas Jefe de Servicio técnico	Factura Orden de trabajo Nota de pedido	Teléfono convencional Suministros de oficina	Equipos informáticos Sistema contable



OBJETIVO	
INDICADORES	CONTROLES
Equipos Entregados Vs Equipos Reparados	Revisar el estado de los productos que ingresan. Verificar que se hayan cancelado los valores establecidos antes de comenzar el trabajo.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodríguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR			
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO		Fecha	10 de agosto 2018		
		Página	56	De	79
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			

H. SERVICIO TÉCNICO

H1. Políticas

- El diagnóstico de daños del equipo se hará conocer dentro de las 48 o 72 horas siguientes a su ingreso.
- De exceder \$ 60.00 dólares como monto de reparación se solicitará autorización previa al cliente.
- Los técnicos deben comunicar mediante correo electrónico las observaciones y comentarios sobre el proceso de reparación del equipo al cliente.
- El técnico debe comunicar la culminación del trabajo al cliente, por correo electrónico o llamada telefónica.
- En caso de que no se obtenga comunicación con el cliente por medio de correo electrónico, el técnico debe llamar al cliente y solicitar autorización para reparación adicional.
- El técnico tiene 3 días hábiles para culminar su trabajo contados desde el ingreso de cada equipo.
- Los técnicos pueden acceder a descuentos de minoristas.
- Los técnicos por cada trabajo culminado el mismo día que fue recibido, podrán acumular puntos que representados en dólares equivalen hasta \$40.00 adicionales a su sueldo.

H2. Descripción del subproceso

El jefe de servicio técnico entrega los equipos de acuerdo a las destrezas de cada uno de los técnicos que laboran en la empresa, los cuales tienen 3 días para su respectiva revisión. Los técnicos proceden a reparar los equipos, si los costos son menos de \$60 ellos hacen reparación directamente sin autorización del cliente, si es mayor a \$60 el técnico debe contactar al cliente por medio de correo electrónico e indica que sobrepasa los \$60 detallando los costos adicionales, el cliente debe decidir si autoriza o no la reparación, si no autoriza solo se hace la reparación indicada, si no se contacta por correo se debe llamar, reparar y enviar correo al cliente notificando la culminación del trabajo, y almacenar el producto reparado.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	57	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

H3. Entradas, Salidas, Recursos y Controles

Entrada

- Equipos defectuosos a reparar

Salida

- Equipos reparados

Recursos

Infraestructura

- Sillas de escritorio.
- Escritorios.

Hardware y software

- Equipos informáticos.
- Teléfono

Talento humano

- Jefe de marketing

Materiales

- Pluma
- Hojas
- Placas, memorias, repuestos en general

Documentos

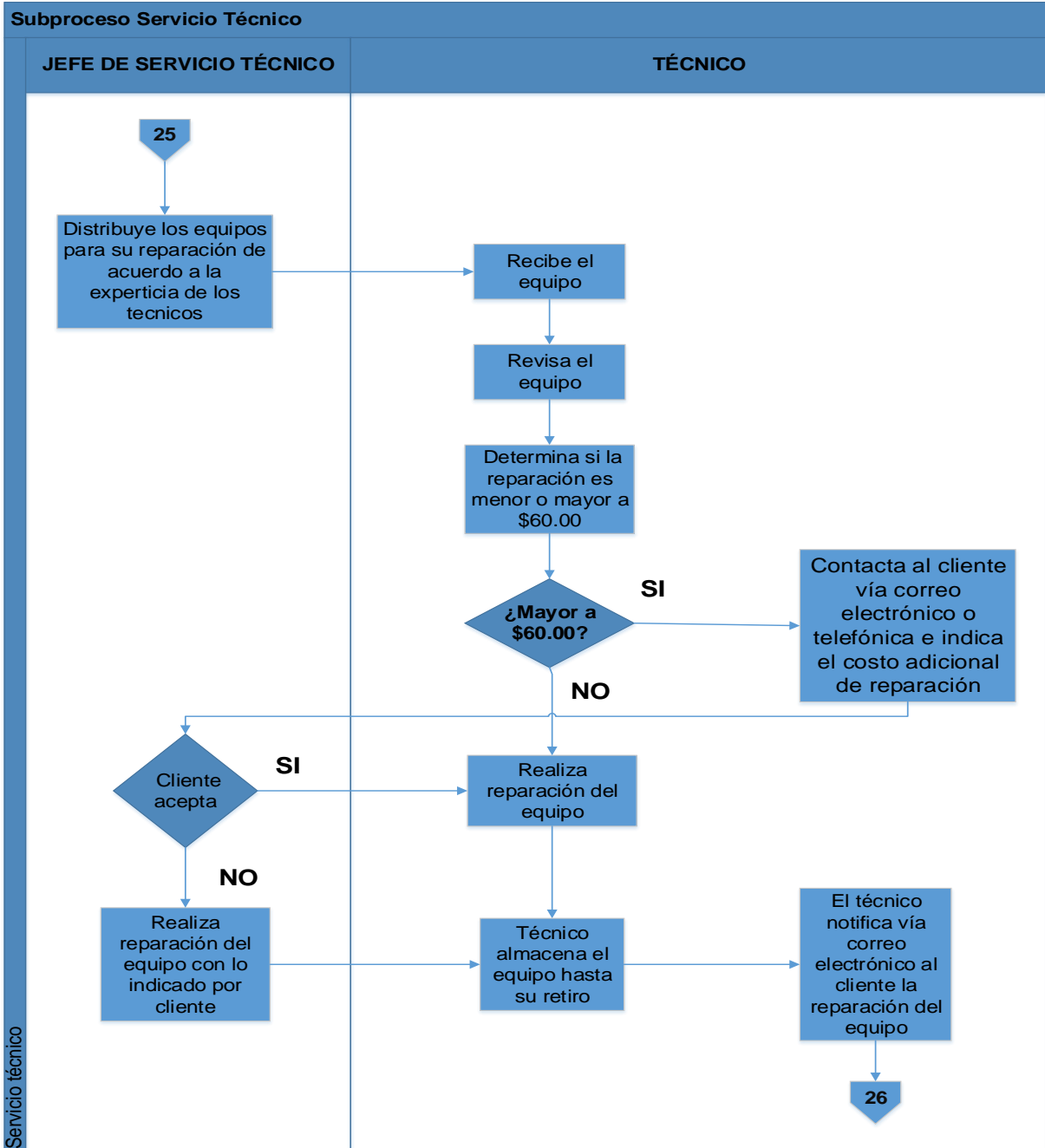
- Correo de notificación de culminación de servicio.

Controles

- Se debe obtener la debida autorización para realizar reparaciones mayores a \$60

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR			
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO		Fecha	10 de agosto 2018		
		Página	58	De	79
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			

H4. Flujograma Subproceso Servicio Técnico



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR				
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO		Fecha	10 de agosto 2018			
		Página	59	De	79	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				

H5. NARRATIVA DEL SUBPROCESO

Subproceso: Servicio Técnico		
No.	Encargado	Descripción
1	Jefe de servicio técnico	<ul style="list-style-type: none"> Distribuye los equipos para su reparación de acuerdo a la experticia de los técnicos
2	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Recibe el equipo con tiempo máximo de reparación de tres días
3	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Determina si la reparación es menor o mayor a USD\$60.00
4	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Realiza la reparación directamente
5	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Notifica vía correo electrónico la reparación del equipo
6	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> El técnico contacta al cliente vía correo electrónico o telefónica e indica al mismo que el costo de reparación supera los USD\$60.00 e indicándole el valor adicional en el que incurrirá
7	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Cliente acepta o no el coste adicional de reparación
8	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Técnico solo realiza la reparación solicitada en primera instancia El Técnico realiza la reparación del equipo.
9	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> El técnico notifica vía correo electrónico la reparación del equipo
10	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> El Técnico realiza la reparación del equipo.
11	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> El técnico notifica vía correo electrónico la reparación del equipo
12	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Técnico almacena el equipo hasta su retiro

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	60	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

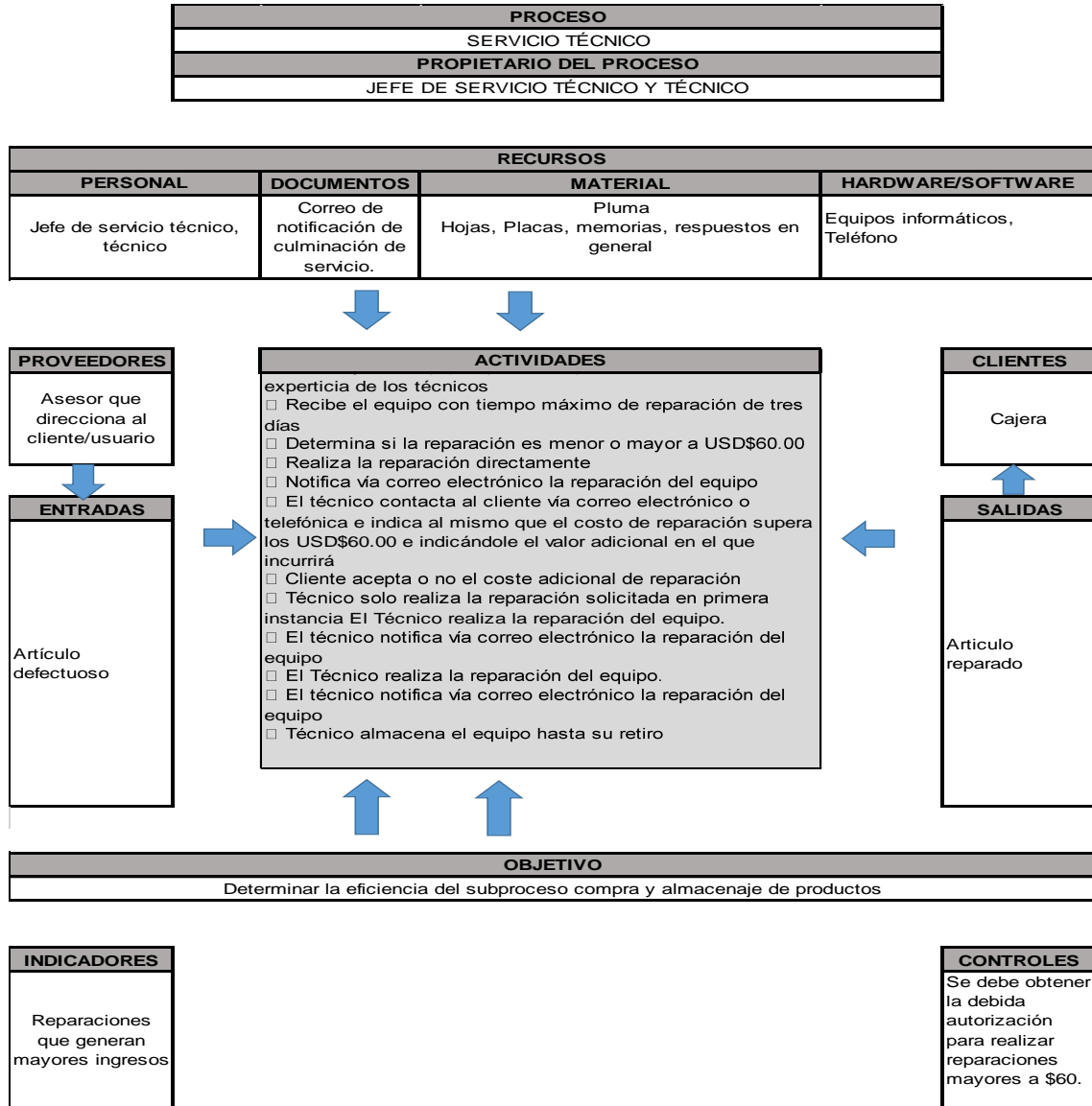
H6. Indicadores Subproceso Servicio técnico

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Asesor de recepción y entrega		
Objetivo	Analizar el número de equipos entregados a los clientes semanalmente en función de los que ya han sido reparados		
Perspectiva		Nombre y Formula	
Cientes: Persuadir a los clientes que retiren sus equipos reparados		Equipos Entregados Vs. Reparados	
		$\frac{\text{No. de Equipos entregados semanalmente} * 100}{\text{No. de equipos reparados semanalmente}}$	
Seguimiento			
Asistente deberá hacer seguimiento a cada cliente, con el fin de que retiren sus equipos reparados.			
Medición Actual	No ha sido medido		Porcentaje
Meta:	75%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 50%	50 ≤ índice < 75%	índice ≥ 75%
Frecuencia de Medición		Semanal	

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
---	-------------------------------	----------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	61	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

H7. Ficha de subproceso



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	62	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

J. Facturación

J1. Políticas

- Se deben realizar las respectivas retenciones en el caso de que fueran necesarias.
- Al final del día, la cajera deberá efectuar el correspondiente cierre de caja y constatar el valor de facturas sea igual al del sistema que posee la empresa.
- La factura original debe ser entregada al cliente y la copia guardar para el cuadro al final del día.

J2. Descripción del subproceso

El cliente realiza la transferencia o depósito a cuenta bancaria de la empresa, revisa crédito a cuenta bancaria de la empresa, en el caso de pedido internacional el cliente cancela el 50% del anticipo de pedido internacional, la cajera recibe el anticipo, cuando llega el producto recibe el saldo por pedido internacional

La cajera recibe la cotización en el caso de venta de un producto o la orden de pedido en el caso de servicio técnico, debe constatar que se encuentren detallado lo que el cliente recibe, una vez constatado se debe realizar la factura correspondiente, en el caso de realizar retenciones, se deberá efectuar de acuerdo a los respectivos reglamentos tributario, una vez realiza la factura, se debe entregar la original al cliente y la copia se queda en caja, con el fin de que al final del día se haga un cuadro respectivo entre el valor de las facturas que se encuentran en el sistema y lo que posee físicamente, si esta todo correcto se procede a cerrar caja, en el caso de que exista alguna diferencia, se deberán revisar cada una de las facturas registradas.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	63	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

J3. Entradas, Salidas, Recursos y Controles.

Entrada

- Cotizaciones y ordenes de trabajo

Salida

- Factura original

Recursos

Infraestructura

- Sillas de escritorio.
- Escritorios.

Hardware y software

- Equipos informáticos.
- Sistema contable.
- Teléfono

Talento humano

- Cajera

Materiales

- Pluma
- Hojas

Documentos

- Cotización
- Orden de trabajo

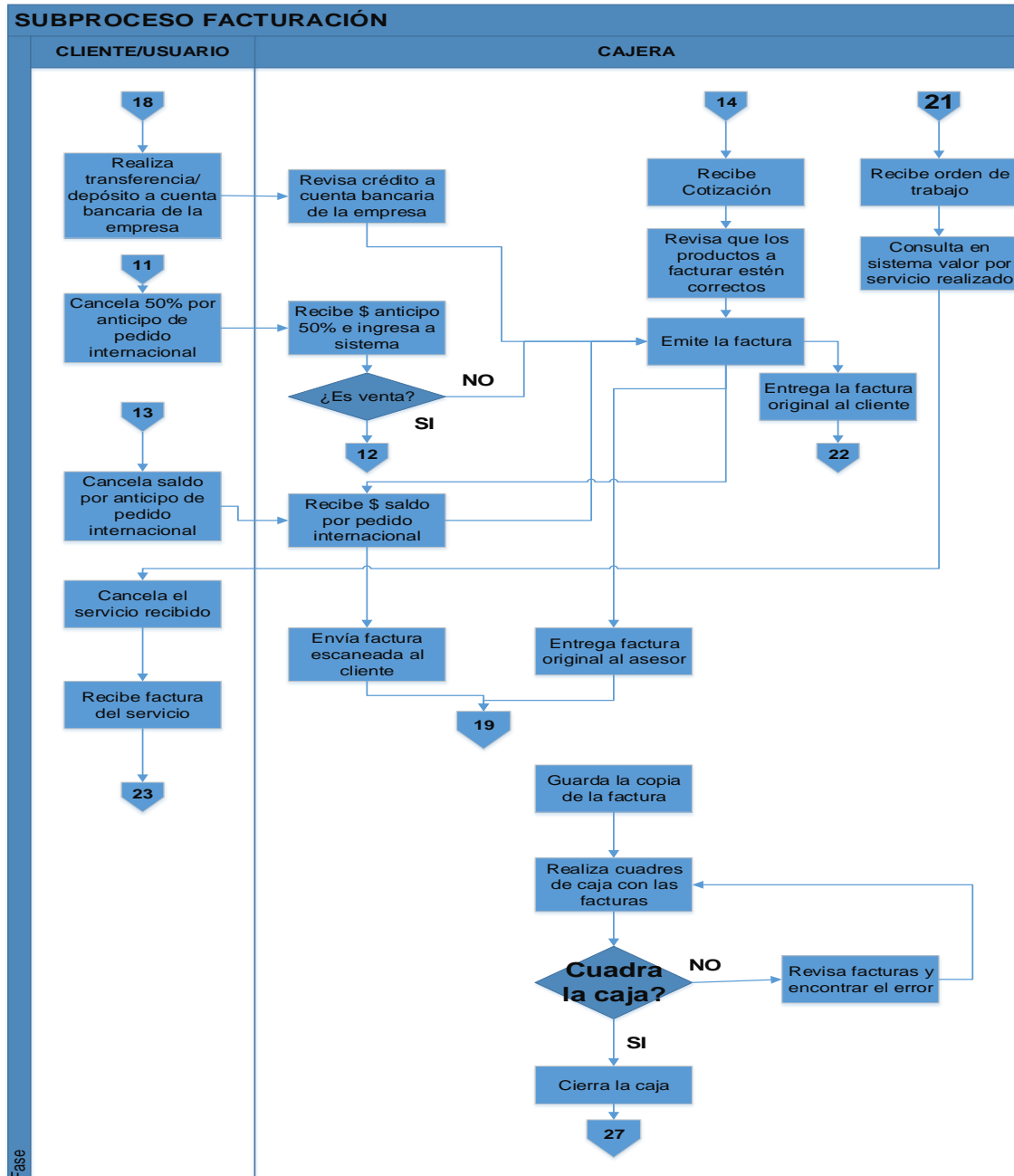
Controles

- Al finalizar el día se debe realizar un cierre de caja y constatar si las facturas cuadran con lo que dice el sistema.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	64	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

J4. Flujoograma Subproceso Facturación



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	65	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

J5. Narrativa de actividades subproceso facturación

Subproceso: facturación		
No.	Encargado	Descripción
1	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe cotización u orden de pedido
2	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa que los productos a facturar estén correctos
3	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la respectiva factura
4	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de las imposiciones tributarias correctas
5	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Factura tiene retención?
6	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la respectiva retención
7	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la factura
8	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega la factura original al cliente
9	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Guarda la copia de la factura
10	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza cuadros de caja con las facturas
11	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadra la caja?
12	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar facturas y encontrar el error
13	Cajera	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar caja

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	66	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

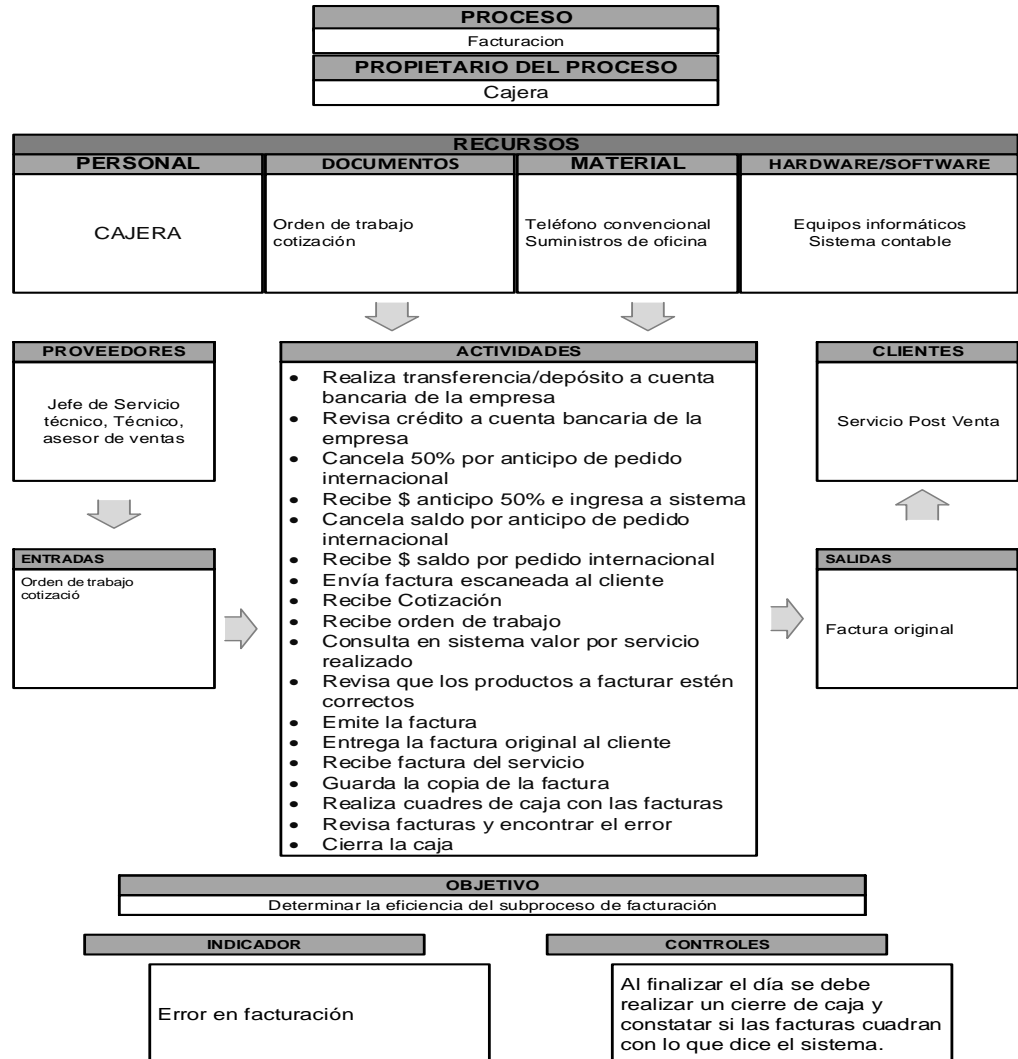
J6. Indicadores Subproceso Facturación

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Gerente		
Objetivo	determinar el porcentaje de errores al momento de facturación		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Efectividad : Analizar si es eficiente el trabajo realizado por la cajera	errores en facturación		
	(total de errores periodo anterior menos total de errores periodo actual)/(total de errores periodo anterior) * 100		
Seguimiento			
El gerente debe analizar la eficiencia de este proceso			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	5%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice≥10%	5≤índice<10%	índice≤5%
frecuencia de medición		trimestral	

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	67	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

J7. Ficha subproceso de Facturación



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	68	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

K. Seguimiento de Clientes

K1. Políticas Subproceso Seguimiento de clientes

Asistente de facturación y cobranza debe llamar hasta contactar al cliente y concretar en el retiro del equipo para la posterior cancelación del servicio.

- Debe indicar que tiene 90 días para retirar su equipo y en caso de que haya culminado este tiempo, el cliente debe confirmar si se acercará a cancelar y retirar el equipo, de lo contrario se indicará el retiro de repuestos, piezas o instalaciones realizadas a los equipos, y la disposición absoluta del equipo para que la empresa cubra costos asociados al servicio realizado.
- Si el cliente no responde a las llamadas, el asistente de cobranza deberá notificar la disposición del equipo a favor de la empresa.
- Constante comunicación con los clientes que ingresaron algún compromiso de pago y realizarles seguimiento hasta que procedan a cancelar los valores adeudados.

K2. Descripción del subproceso seguimiento de clientes

Se ha establecido la gestión de cobros a clientes que no han retirado por consiguiente no han cancelado sus equipos reparados. Se ha establecido actividades en que el asistente debe contactar a estos clientes, con el fin de indicarles que si no retiran sus equipos hasta el plazo establecido y en caso de que haya culminado este tiempo, la empresa dispondrá de sus equipos para costos de reparaciones, materiales y bodegaje, sin opción a reclamos, caso contrario, los clientes indicarán la fecha de cancelación y retiro.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	69	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

K3. Entradas, Salidas, Recursos y Controles Subproceso Seguimiento de Clientes

Entrada

- Listado de clientes que no han cancelado el servicio.

Salida

- Gestión de seguimiento de clientes.

Recursos

Infraestructura

- Sillas de escritorio.
- Escritorios.

Hardware y software

- Equipos informáticos.
- Sistema contable.
- Teléfono

Talento humano

- Asistente de cobranzas

Materiales

- Pluma
- Hojas

Documentos

- Listado de clientes
- Listado de productos reparados

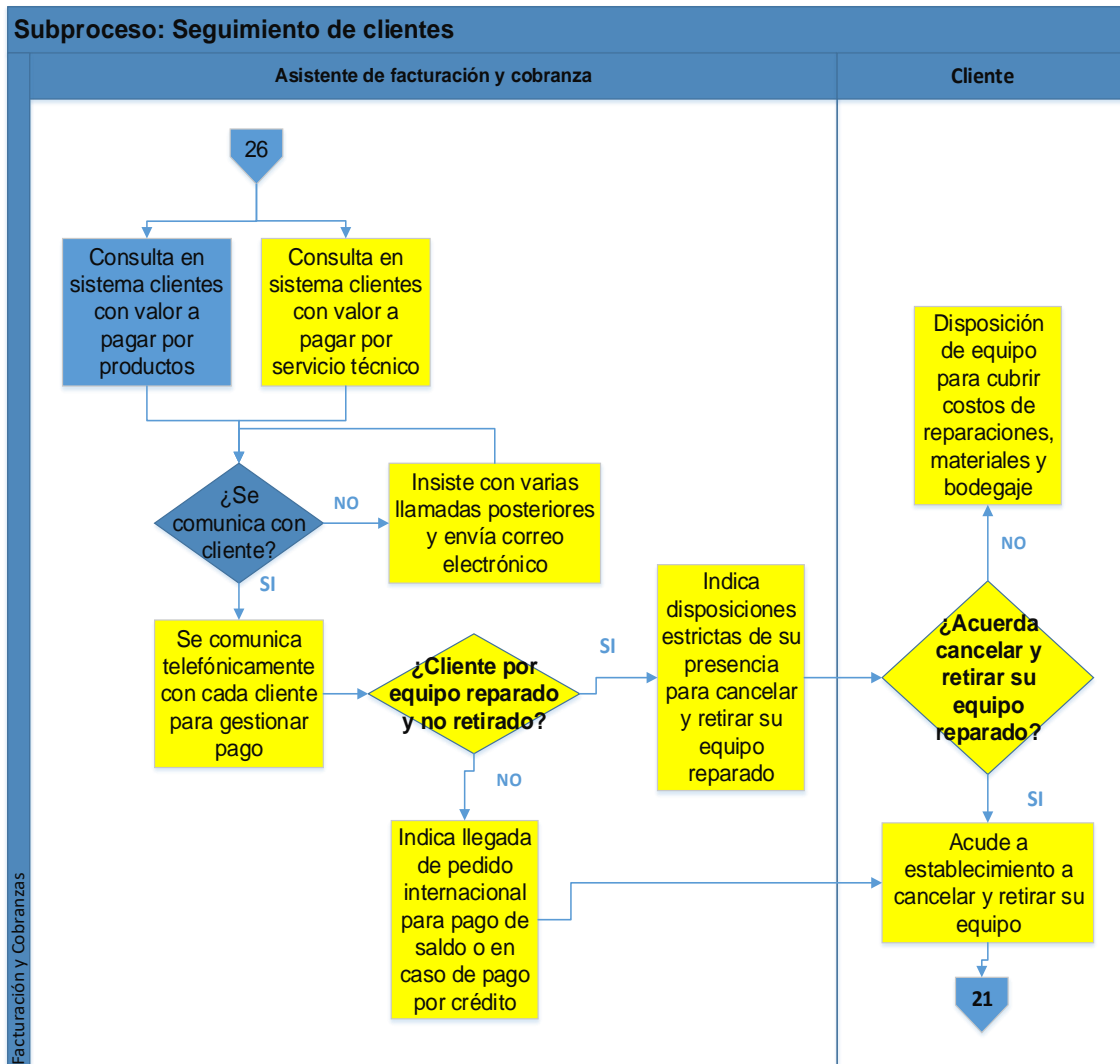
Controles

- Priorizar equipos que llevan más o cerca de 90 días.
- Comprometer al cliente con el retiro y cancelación de sus equipos reparados.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	70	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

K4. Flujoograma del subproceso de seguimiento de clientes



ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
----------------------	---------------------	-----------------------

Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodríguez	Julio Aguirre	
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018
	Página	71 De 79
	Sustituye a	
	Página	De
	Fecha	

K5. Narrativa de actividades subproceso de seguimiento de clientes

Subproceso: seguimiento de clientes		
No.	Encargado	Descripción
1	Asistente de facturación y cobranzas	Consulta en sistema clientes con valor a pagar por productos
2	Asistente de facturación y cobranzas	Consulta en sistema clientes con valor a pagar por servicio técnico
3	Asistente de facturación y cobranzas	Se comunica con el cliente?
4	Asistente de facturación y cobranzas	Si no, insiste con varias llamadas posteriores y envía correo electrónico
5	Asistente de facturación y cobranzas	Se comunica telefónicamente con cada cliente para gestionar el pago
6	Asistente de facturación y cobranzas	Cliente por equipo reparado y no retirado?
7	Asistente de facturación y cobranzas	Si, indica disposiciones estrictas de su presencia para cancelar y retirar su equipo reparado
8	Cliente	Acuerda cancelar y retirar el equipo?
9	Asistente de facturación y cobranzas	No, disposición de equipo para cubrir costos de reparaciones, materiales y bodegaje
10	Cliente	Si, acude a establecimiento a cancelar y retirar su equipo
11	Asistente de facturación y cobranzas	Indica llegada de pedido internacional para pago de saldo o en caso de pago por crédito
12	Cliente	Acude a establecimiento a cancelar o mediante uso de sistema financiero

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
----------------------	---------------------	-----------------------

Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	Julio Aguirre	
--	---------------	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	72	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

K6. Indicadores Subproceso Seguimiento de clientes

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable	Jefe de Cobranzas		
Objetivo	Determinar el porcentaje de compromisos cumplidos por parte de los clientes		
Perspectiva		Nombre y Formula	
Efectividad: determinar porcentaje de cumplimiento de clientes		Efectividad de las cobranzas $\frac{\text{Números de compromisos cumplidos} * 100}{\text{Total de Compromisos Adquiridos}}$	
Seguimiento			
El jefe de Cobranzas deberá analizar los resultados e implementar mejoras			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	60%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 20%	%20 ≤ índice < 60%	índice ≥ 60%
frecuencia de medición		semanal	

ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
---------------	--------------	----------------

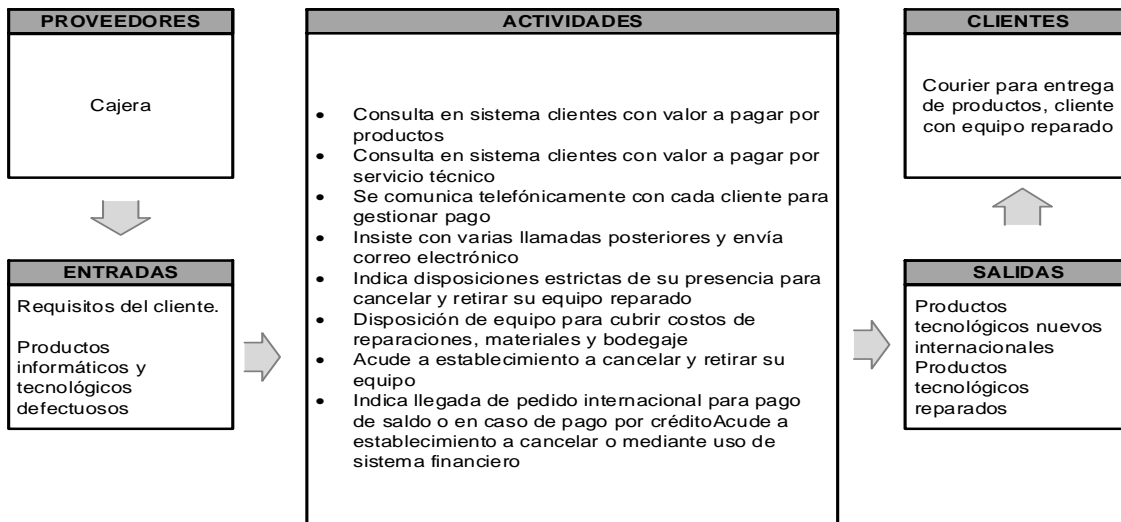
Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	Julio Aguirre	
--	---------------	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	73	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

K7. Ficha subproceso de seguimiento de clientes

PROCESO
SEGUIMIENTO DE CLIENTES
PROPIETARIO DEL PROCESO
Asistente de facturación y cobranza

RECURSOS			
PERSONAL	DOCUMENTOS	MATERIAL	HARDWARE/SOFTWARE
Asistente de facturación y cobranza	Factura	Teléfono convencional Suministros de oficina	Equipos informáticos Sistema contable



OBJETIVO
Gestionar el cobro de la cartera vencida de los clientes

INDICADORES
1. Cantidad de compromisos por cliente 2. Porcentaje de compromisos cumplidos

CONTROLES
Revisar en el sistema los clientes que poseen valores pendientes de pago Revisar productos importados pronto a arribar

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018
	Página	74 De 79
	Sustituye a	
	Página	De
	Fecha	

L. Servicio Post Venta

L1. Políticas subproceso Servicio Post Venta

- Aplicación costo adicional por el tiempo que cubre la garantía, verificando que el equipo no haya sido manipulado por reparación de terceros.
- Se debe validar que en la factura conste la descripción del equipo comprado en la empresa.
- El diagnóstico de daños del equipo se hará conocer dentro de las 48 o 72 horas siguientes a su ingreso.
- Los técnicos deben comunicar mediante correo electrónico las observaciones y comentarios sobre el proceso de reparación del equipo al cliente.
- El técnico debe comunicar la culminación del trabajo al cliente, por correo electrónico o llamada telefónica.
- El técnico tiene 3 días hábiles para culminar su trabajo contados desde el ingreso de cada equipo.

L2. Descripción del subproceso Servicio Post Venta

El cliente separa el turno, el asesor procede a atender al cliente , el cliente detalla lo que desea reparar del equipo, el asesor recibe el equipo y factura del mismo, verifica los desperfectos indicados , procede a elaborar orden de trabajo, le entrega copia al cliente, el cliente recibe la copia de la orden de trabajo donde se detalla todos los arreglos que se van a desarrollar al equipo debido a los imperfectos, una vez elaborada y entregada la orden de trabajo, el asesor entrega la batería y accesorios del equipo que no se van a utilizar, el asesor procede a pegar en el equipo la orden de trabajo original y procede a entregar el equipo al jefe de servicio técnico, el jefe de servicio técnico entrega el equipo a un técnico para que proceda al arreglo.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	75	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

L3. Entradas, Salidas, Recursos y Controles

Entrada

- Equipo con desperfectos
- Factura original

Salida

- Factura original
- Equipo reparado
- Orden de trabajo

Recursos

Infraestructura

- Sillas de escritorio.
- Escritorios.

Hardware y software

- Equipos informáticos.
- Teléfono

Talento humano

- Cliente
- Asesor
- Jefe de servicio técnico

Materiales

- Pluma
- Hojas

Documentos

- Orden de trabajo
- Factura original

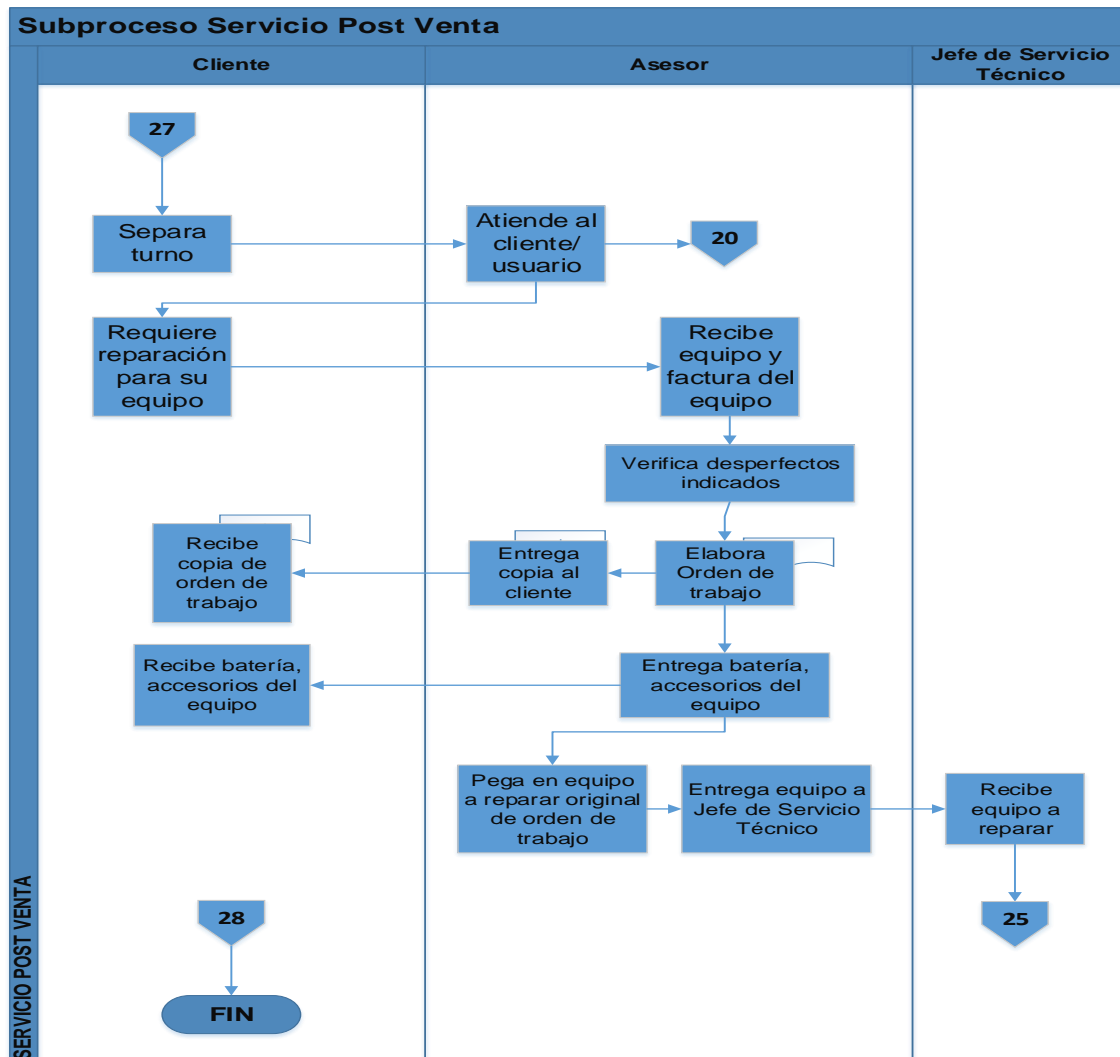
Controles

- El asesor debe verificar que el producto posea la factura original para proceder a la revisión.
- Verificar que se pegue en el equipo a reparar la orden de trabajo.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
---	-------------------------------	----------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	76	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

L4. Flujograma del subproceso Servicio Post Venta



ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	77	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

L5. Narrativa de actividades subproceso Servicio Post Venta

Subproceso: Servicio Post Venta		
No.	Encargado	Descripción
1	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Separa el turno
2	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Procede a atender al cliente
3	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Detalla lo que desea reparar del equipo
4	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el equipo y factura del mismo
5	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica los desperfectos indicados
6	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Procede a elaborar orden de trabajo
7	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega copia al cliente
8	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la copia de la orden de trabajo
9	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega la batería y accesorios del equipo que no se van a utilizar
10	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Procede a pegar en el equipo la orden de trabajo original
11	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Procede a entregar el equipo al jefe de servicio técnico
12	Jefe de servicio técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega el equipo a un técnico para que proceda al arreglo.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	79	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

L6. Indicador Subproceso Servicio Post Venta

FICHA DEL INDICADOR			
Responsable:	Gerencia		
Objetivo	Determinar el porcentaje de quejas atendidas.		
Perspectiva	Nombre y Formula		
Eficiencia: Analizar la cantidad de quejas atendidas sobre el total de quejas recibidas	Eficiencia de quejas atendidas $\frac{\text{Total de quejas atendidas}}{\text{Total de quejas recibidas}} \times 100$		
Seguimiento			
La gerencia debe medir la eficiencia del subproceso mensualmente			
Medición Actual	0%		UNIDAD
Meta:	90%		
Límites del cumplimiento	Inaceptable	Aceptable	Óptimo
	índice < 60%	60 ≤ índice < 90%	índice ≥ 90%
frecuencia de medición	Mensual		

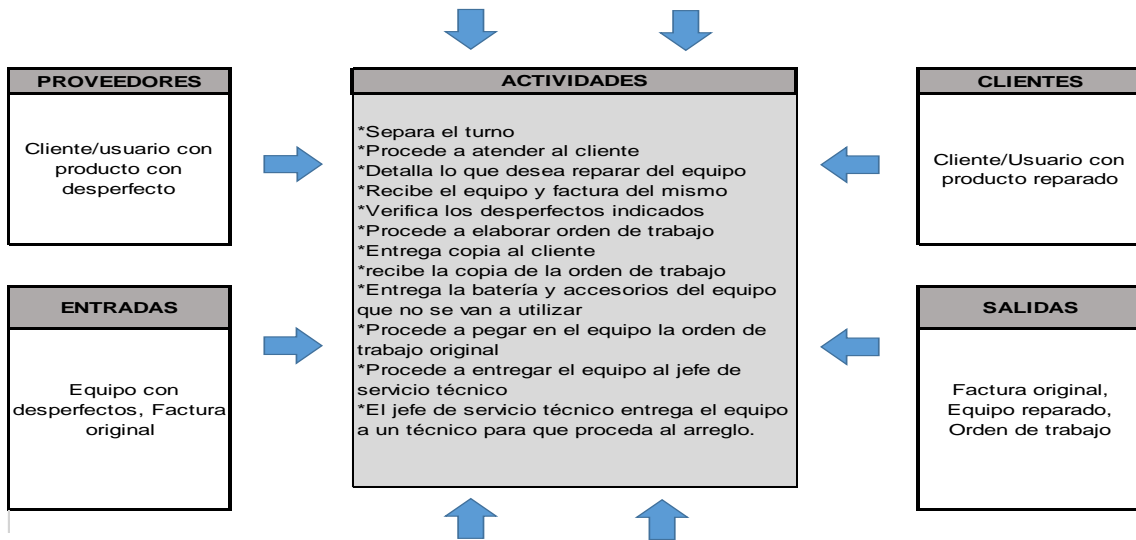
ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO	Fecha	10 de agosto 2018		
	Página	79	De	79
	Sustituye a			
	Página		De	
	Fecha			

L7. Ficha de Subproceso Servicio Post Venta

PROCESO
SERVICIO POST VENTAS
PROPIETARIO DEL PROCESO
Asesor

RECURSOS			
PERSONAL	DOCUMENTOS	MATERIAL	HARDWARE/SOFTWARE
Asesor, Jefe de Servicio técnico	Orden de trabajo, Factura original	Pluma ,Hojas	Equipos informáticos, Teléfono



OBJETIVO
Determinar la eficiencia del subproceso Servicio Post Venta

INDICADORES
Tasa de quejas efectivas

CONTROLES
El asesor debe verificar que el producto posea la factura original para proceder a la revisión, Verificar que se pegue en el equipo a reparar la orden de trabajo.

ELABORADO POR Daniela Mora Oviedo Vanessa Rodriguez	REVISADO POR Julio Aguirre	AUTORIZADO POR
--	--------------------------------------	-----------------------